UN CLASSICO DELLA LETTERATURA DI BUSINESS
E UN BESTSELLER INTERNAZIONALE

RICHARD KOCH

IL PRINCIPIO 80/20

IL SEGRETO PER OTTENERE DI PIÙ CON MENO

FRANCOANGELI

UN CLASSICO DELLA LETTERATURA DI BUSINESS
E UN BESTSELLER INTERNAZIONALE

RICHARD KOCH

IL PRINCIPIO 80/20

IL SEGRETO PER OTTENERE DI PIÙ CON MENO

FRANCOANGELI

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze
Edizioni digitali

Informazioni sul libro

Un classico della letteratura di business e un bestseller internazionale

Il principio 80/20 – il fatto che l'80% dei risultati derivi dal 20% delle cause– è una delle poche leggi razionali in grado di guidare chiunque verso una più piena realizzazione di sé. Koch dimostra come ottenere il massimo con uno sforzo minimo e con un investimento di tempo e risorse inferiore a quanto ci si aspetterebbe.

Anche se il principio 80/20 ha sempre inciso profondamente nella vita di individui e organizzazioni, nessuno, prima di Koch, ha mai pensato di in-segnare a usarlo in modo pratico e sistematico. Si tratta di un rapporto che si manifesta in molti campi. Koch, abile imprenditore, apprezzato consulente di strategia aziendale e autore di ben otto bestseller internazionali, mostra con un gusto per la provocazione e con molta ironia come questa logica apparentemente bizzarra regoli **gran parte delle attività umane nel mondo. La verità e la forza del principio vengono sostenute grazie al ricorso auna vasta gamma di esempi tratti dall'ambito economico ma anche dal-la sfera delle relazioni sociali.**

Il principio 80/20, argomenta con persuasione Koch, può diventare la chiave per il controllo della nostra vita. Se riusciamo a cogliere le poche forze decisive che agiscono in noi e intorno a noi, possiamo dosare i nostri sforzi in modo da moltiplicarne l'efficacia. **Gran parte di ciò che facciamo produce risultati marginali. Ciò che conta veramente è una parte minima della nostra attività (il 20%...) e se ci concentriamo su di essa possiamo controllare gli eventi invece di esserne controllati, ottenendo risultati di molto superiori alle aspettative**.

Una vera e propria rivoluzione nell'uso del tempo, **che molte migliaia di persone in tutto il mondo hanno sperimentato, migliorando il proprio lavoro, la propria carriera, la propria vita personale**.

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze
Edizioni digitali

L’Autore

Richard Koch è stato consulente per il Boston Consulting Group e partner di Bain & Company. Cofondatore di LEK Consulting, è riuscito nell’impresa del salvataggio di Filofax e di Plymouth Gin, ha dato vita a una catena di alberghi (Zola Hotels), a una di ristoranti (Belgio), e ha svolto un ruolo decisivo nel portare al successo Betfair, società leader mondiale nel settore delle scommesse. È autore di numerose pubblicazioni, tra le quali il libro di self-help *Living the 80/20 Way*.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

RICHARD KOCH

IL PRINCIPIO 80/20

IL SEGRETO PER OTTENERE DI PIÙ CON MENO

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Traduzione dall'inglese: Roberto Merlini
Aggiornamento e revisione della traduzione: Tiziana Prina

Titolo originale: *The 80/20 Principle*, Nicholas Brealey Publishing, 2nd edition, 2007
Copyright © 1997, 2007. All rights reserved.

3a edizione. Copyright © 1998, 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. Nel momento in cui effettua il download, l'utente accetta tutte le condizioni della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.
I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet e iscriversi nella home page al servizio Informatemi per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Indice

Prefazione alla seconda edizione

Il rap 80/20

Parte prima
Introduzione

1. Benvenuti al principio 80/20
1. Cos’è il principio 80/20?
   1.1. La scoperta di Pareto: una mancanza di equilibrio sistematica e prevedibile
   1.2. 1949: il principio del minimo sforzo di Zipf
   1.3. 1951: la regola del minimo vitale di Juran e l’ascesa del Giappone
   1.4. Dagli anni ’60 agli anni ’90: progressi nell’uso del principio 80/20
   1.5. Chi vince prende tutto
2. Perché il principio 80/20 è così importante
3. Il principio 80/20 e la teoria del caos
4. Teoria del caos e principio 80/20 si illuminano reciprocamente
   4.1. Il principio dello squilibrio
   4.2. L’universo non è una linea retta
   4.3. I circuiti di feedback distorcono e disturbano l’equilibrio
   4.4. Il punto d’inversione
   4.5. Chi prima arriva, meglio si serve

5. Una guida a questo manuale
6. Perché il principio 80/20 porta buone notizie

2. Come pensare in termini 80/20

1. Definizione del principio 80/20
2. Cosa può fare per voi il principio 80/20
   - 2.1. Come sono stato aiutato dal principio 80/20
   - 2.2. Conta di più per chi si lavora di quello che si fa
   - 2.3. Lavorate per arricchire gli altri, o per voi stessi?
   - 2.4. I proventi da investimento possono fare impallidire i proventi da lavoro
3. Come usare il principio 80/20
4. L'analisi 80/20
   - 4.1. Perché si chiama analisi 80/20?
   - 4.2. Gli istogrammi illustrano al meglio la relazione 80/20
   - 4.3. Per cosa viene utilizzata l'analisi 80/20?
   - 4.4. Non applicate l'analisi 80/20 in modo lineare
5. Il pensiero 80/20 e la sua utilità
6. Il principio 80/20 rovescia il buon senso convenzionale
   - 6.1. Il principio 80/20 non conosce confini

Parte seconda
Il successo dell'azienda non deve essere un mistero

3. Il culto sotterraneo

1. La prima ondata 80/20: la rivoluzione della qualità
2. La seconda ondata 80/20: la rivoluzione informatica
3. La rivoluzione informatica ha ancora tanta strada da percorrere
4. Il principio 80/20 è ancora il segreto aziendale meglio conservato
5. Perché il principio 80/20 funziona nel business
   - 5.1. La teoria 80/20 riferita all'azienda
   - 5.2. Tre implicazioni operative
6. Cercate le "irregolarità" del principio 80/20
   - 6.1. Identificare i filoni d'oro

7. Come le imprese possono usare il principio 80/20 per accrescere i profitti

4. Perché la vostra strategia è sbagliata

1. Dove guadagnate di più?
2. Come va la profittabilità per cliente?
3. L'analisi 80/20 applicata a una società di consulenza
4. La segmentazione è la chiave per comprendere e aumentare la profittabilità
   - 4.1. Cos'è un segmento competitivo?
   - 4.2. Riflettere sui concorrenti vi aiuta a individuare le segmentazioni chiave del business
   - 4.3. Cosa fece la Electronic Instruments per incrementare i profitti?
   - 4.4. Quali azioni fecero seguito a questa diagnosi?
5. Non traete conclusioni semplicistiche dall'analisi 80/20
6. Il principio 80/20 come guida per il futuro: trasformare la vostra azienda in qualcosa di diverso
   - 6.1. Perché vi serve la gente?
   - 6.2. I tappeti sono obsoleti?
7. Conclusione

5. Semplice è bello

1. Semplice è bello, complesso è brutto
   - 1.1. Questo significa che piccolo è bello?
   - 1.2. Il costo della complessità
   - 1.3. La complessità interna ha enormi costi occulti
2. Il concetto di "semplice è bello" spiega il principio 80/20
3. Contributo alle spese generali: una delle scuse più deboli per l'inazione
4. Mettetevi alla ricerca del 20% più semplice
5. La riduzione della complessità alla Corning
   - 5.1. Il principio 50/5
   - 5.2. Più è peggio
6. I manager amano la complessità

7. Ridurre i costi attraverso la semplicità
8. Ridurre i costi usando il principio 80/20
    8.1. Utilizzare l'analisi 80/20 per individuare aree di miglioramento
    8.2. Confrontare la performance
9. Conclusioni: il potere della semplicità

6. Agganciare i clienti giusti

1. Gli anni '60 hanno riscoperto il marketing e gli anni '90 i clienti
    1.1. L'approccio basato sul cliente è insieme corretto e pericoloso
2. Il vangelo del marketing 80/20
    2.1. Fatevi guidare dal marketing nei pochi segmenti prodotto/mercato che contano
    2.2. Siate orientati al cliente: ai pochi clienti che contano
    2.3. Quattro mosse per conquistarsi i clienti strategici
    2.4. Servire il 20% strategico dei clienti deve diventare un'ossessione per tutta l'azienda
3. Vendita
    3.1. Performance del venditore
    3.2. Vendere non è solo saper vendere
4. Pochi clienti ma essenziali

7. I 10 principali utilizzi del principio 80/20 negli affari

1. Decisioni e analisi
    1.1. Il grande business anglosassone ha esagerato con l'analisi
    1.2. Il principio 80/20 è analitico, ma mette l'analisi al suo posto
    1.3. Cinque regole per decidere usando il principio 80/20
2. Gestione del magazzino
    2.1. La gestione del magazzino futuro
3. *Project management*
    3.1. Semplificate l'obiettivo
    3.2. Imponete dei tempi impossibili
    3.3. Pianificate prima di agire

3.4. Progettate prima della fase esecutiva
4. Negoziazione
4.1. Sono pochi i punti che contano veramente nella negoziazione
4.2. Non alzate il tiro troppo presto
4.3. Come assicurarsi un aumento di stipendio
5. Oltre le prime 10

8. Gli elementi essenziali che assicurano il successo
1. Pochi elementi contano davvero più della massa
1.1. Progresso significa spostare risorse da impieghi di basso valore a impieghi di alto valore
1.2. Pochi collaboratori aggiungono il massimo del valore
1.3. I margini variano enormemente
1.4. Le risorse sono sempre mal distribuite
1.5. Il successo è sottovalutato e poco festeggiato
1.6. L'equilibrio è illusorio
1.7. Tutti i grandi successi nascono da piccole cose
2. Smettete di pensare in termini 50/50
3. Verso la parte III

Parte terza
Lavorare meno, guadagnare e divertirsi di più

9. Essere liberi
1. Abituatevi a pensare in termini 80/20, cominciando dalla vostra vita personale
2. Il pensiero 80/20 è riflessivo
3. Il pensiero 80/20 è anticonvenzionale
4. Il pensiero 80/20 è edonistico
5. Il pensiero 80/20 crede nel progresso
6. Il pensiero 80/20 è strategico
7. Il pensiero 80/20 è non-lineare
8. Il pensiero 80/20 combina un'estrema ambizione con uno stile rilassato e fiducioso

9. Suggerimenti 80/20 per la vita personale
10. Il tempo attende dietro le quinte

10. La rivoluzione nell'uso del tempo

1. Il principio 80/20 e la rivoluzione nell'uso del tempo
2. Il punto *non* è gestire meglio il vostro tempo
3. L'eresia temporale del principio 80/20
4. Il tempo è il legame benigno che unisce passato, presente e futuro
5. Un testo base per i rivoluzionari del tempo
    - 5.1. Fate il difficile salto logico di dissociare sforzo e risultato
    - 5.2. Abbandonate i sensi di colpa
    - 5.3. Liberatevi degli impegni imposti dagli altri
    - 5.4. Siate anticonvenzionali ed eccentrici nell'uso del tempo
    - 5.5. Identificate il 20% che vi dà l'80%
    - 5.6. Moltiplicate il 20% del vostro tempo che vi assicura l'80% dei risultati
    - 5.7. Eliminate o riducete le attività a basso valore
6. Quattro esempi di uso eccentrico ed efficace del tempo
    - 6.1. Tre consulenti di management particolarmente eccentrici
7. I 10 utilizzi meno proficui del tempo
8. I 10 utilizzi più proficui del tempo
9. La rivoluzione nell'uso del tempo è praticabile?
    - 9.1. Non fate una rivoluzione nell'uso del tempo se non siete disposti ad essere rivoluzionari

11. Si può sempre ottenere ciò che si vuole

1. Cominciate dallo stile di vita
2. Come va il lavoro?
    - 2.1. Alienazione da carriera
    - 2.2. La carriera non è un contenitore separato
    - 2.3. Quale carriera può darvi la massima soddisfazione?
3. Come state a soldi?
    - 3.1. È facile moltiplicare il denaro
    - 3.2. Il denaro è sopravvalutato
4. Come va a risultati?

5. Cos’altro vi occorre per avere tutto?

12. Con un piccolo aiuto da parte dei nostri amici

1. Compilate la vostra lista delle 20 relazioni che contano di più
2. La teoria del villaggio
3. Relazioni e alleanze professionali
   3.1. La storia è pilotata da singoli che costituiscono alleanze efficaci
4. Vi servono pochi alleati decisivi
5. Alleanze di successo
   5.1. Il piacere di stare insieme
   5.2. Rispetto
   5.3. Esperienze in comune
   5.4. Reciprocità
   5.5. Fiducia
6. Se siete agli inizi della carriera, state molto attenti nella scelta degli alleati
   6.1. Relazioni con i mentori
   6.2. Relazioni con i colleghi
   6.3. Relazioni in cui i mentori siete voi
7. Alleanze multiple
8. Conclusione
9. Siamo a un bivio

13. Intelligenti e pigri

1. Lo squilibrio è la regola nel successo professionale e nei relativi guadagni
   1.1. Perché i vincitori prendono tutto?
   1.2. Il fatto che il vincitore si prenda tutto è un fenomeno moderno
2. Il successo ha sempre obbedito al principio 80/20
3. I guadagni 80/20 valgono anche per professionisti di altri campi
4. Cosa significa tutto questo per gli ambiziosi?
   4.1. Specializzatevi in una nicchia molto ristretta
   4.2. Scegliete una nicchia che vi piace e in cui potete eccellere

4.3. Rendetevi conto che sapere è potere
4.4. Identificate il vostro mercato e i vostri clienti strategici e serviteli al meglio
4.5. Identificate l'area in cui il 20% dello sforzo produce l'80% dei ritorni
4.6. Imparate dai migliori
4.7. Mettetevi in proprio il più presto possibile
4.8. Cercate collaboratori che sappiano creare utili
4.9. Utilizzate collaboratori esterni per tutto ciò che esula dalle vostre competenze
4.10. Sfruttate la leva finanziaria
5. Conclusioni
6. Moltiplicare i soldi

14. Soldi, soldi, soldi
1. Il denaro obbedisce al principio 80/20
2. Le intuizioni 80/20 per arricchirsi
2.1. Fate in modo che la vostra filosofia d'investimento rifletta la vostra personalità
2.2. Siate intraprendenti e squilibrati
2.3. Investite principalmente in titoli quotati in borsa
2.4. Investite sul lungo termine
2.5. Investite al massimo quando il mercato è in ribasso
2.6. Se non potete anticipare il mercato, seguitelo
2.7. Costruite i vostri investimenti sulla base delle vostre conoscenze specifiche
2.8. Considerate con la dovuta attenzione i mercati emergenti
2.9. Individuate i titoli in perdita
2.10. Reinvestite i vostri guadagni
3. Conclusione

15. Le sette abitudini alla felicità
1. Due modi per essere più felici
2. Ma non è l'uomo incapace di affrontare l'infelicità?

2.1. La libertà di essere felici trova finalmente il supporto della scienza
2.2. Dipendenza dalle condizioni iniziali
2.3. Rimettere indietro l'orologio per trovare la felicità
3. Trovare la felicità rafforzando l'intelligenza emotiva
4. Renderci più felici cambiando la nostra visione della realtà
5. Renderci più felici cambiando l'opinione su noi stessi
6. Essere più felici cambiando gli eventi
6.1. Essere più felici cambiando frequentazioni
6.2. Evitate le fosse dei serpenti
7. Le regole per la felicità quotidiana
8. Stratagemmi di medio termine per arrivare alla felicità
9. Conclusioni

Parte quarta
Nuove intuizioni: la rivisitazione del principio

16. Le due dimensioni del principio
1. Le intuizioni dei lettori
2. Il principio 80/20 si può veramente applicare alla nostra vita?
3. Il principio 80/20 è essenziale?
4. Due diverse dimensioni del principio
5. Assumersi la responsabilità del progresso

Prefazione alla seconda edizione

Scrissi questo libro in Sud Africa nel 1996 e nell'estate del 1997 arrivai a Londra per pubblicizzarlo. Ricordo quel trascinarsi da una stazione radio a un programma televisivo, per scoprire che il mio intervento era stato spostato agli ultimi dieci minuti di trasmissione. Quando finalmente potevo parlare, nessuno sembrava molto interessato alle scoperte di un oscuro economista italiano degli ultimi anni del XIX secolo. Un personaggio del talk show di fresca notorietà mi chiese a bruciapelo perché mai ero lì, se non ero stato io a partorire quelle idee. Mi piacerebbe ora dire che, senza perdere la prontezza di spirito, gli ricordai l'influenza di San Paolo e degli evangelisti che fecero il lavoro pesante nella diffusione delle idee di un certo Gesù di Nazareth, che altrimenti sarebbe rimasto sconosciuto, ma in realtà rimasi senza parole.

Ritornai avvilito a Città del Capo… E allora accadde un piccolo miracolo. L'editore britannico, che aveva commissionato il libro, un uomo noto per il suo pessimismo, mi inviò un fax (vi ricordate i fax?) per comunicarmi che, nonostante il fiasco della campagna di PR, il libro stava vendendo molto bene. Ne furono infatti vendute più di 700.000 copie in giro per il mondo, con traduzione in 24 lingue.

È ormai passato più di un secolo da quando Vilfredo Pareto notò il rapporto notevolmente sbilanciato fra input e output, e un decennio da quando il libro rivisitò il principio di Pareto: possiamo dire che il principio ha superato il test del tempo. Ho ricevuto una marea di commenti, per lo più positivi, da lettori e recensori. In tutto il mondo, moltissime persone, forse centinaia di migliaia, hanno trovato utile il principio, sul lavoro e nella loro carriera, e in misura sempre maggiore anche nelle loro vite.

Il principio 80/20 ha due aspetti positivi, quasi opposti. Da un lato è un'osservazione statistica, un modello collaudato, solido, quantitativo, affidabile e sicuro. Piace a coloro che vogliono ottenere di più dalla vita, essere all'avanguardia, aumentare i propri guadagni o diminuire gli sforzi o i costi nel perseguimento del proprio utile, incrementare in maniera consistente la propria efficienza, definita come output e ben distinta dall'input.

Dall'altro, il principio presenta una caratteristica totalmente diversa: gentile, mistica, quasi magica nella misura in cui lo stesso modello di numeri spunta ovunque, e legata non all'efficienza ma a tutto ciò che rende le nostre vite degne di essere vissute. La consapevolezza di un legame con gli altri e con l'universo attraverso una legge misteriosa che può cambiare le nostre vite ogni volta che l'incontriamo crea un senso di meraviglia e di rispetto.

Ripensando al libro, credo che la differenza sia *nell'estensione dell'applicazione* del principio. In passato era ben conosciuto nel business per incrementare l'efficienza. Per quanto ne so, non è mai stato usato in precedenza per elevare la qualità e la profondità delle nostre esistenze. È solo in retrospettiva che ne ho compreso appieno la natura duale, la curiosa eppure perfetta tensione esistente fra i due aspetti: dura efficienza e dolce valorizzazione della vita. Esaminando a fondo il nuovo capitolo che ho scritto, mi sono reso conto che la tensione rappresenta lo yin e lo yang del principio, la dialettica in cui efficienza e miglioramento della vita sono gli usi complementari e opposti. L'efficienza fa spazio al miglioramento della vita, mentre questa ci richiede di lasciare campo alle poche cose che contano davvero sul lavoro, nei rapporti e in tutte le altre attività in cui siamo coinvolti.

Naturalmente non tutti hanno accettato questa revisione del principio di Pareto. Sono stupito dal modo controverso in cui è stato accolto il libro: dai fan più accesi attraverso un'ampia schiera di tranquilli lettori che hanno scritto per testimoniarmi come il libro abbia cambiato sia la loro vita professionale sia la loro vita nel complesso, per finire ai numerosi lettori critici, che non hanno gradito l'estensione del principio al lato più sensibile della vita e hanno espresso la loro disapprovazione in toni molto chiari ed eloquenti. Una simile opposizione mi ha preso alla sprovvista, ma alla fine sono arrivato ad apprezzare le voci che si sono levate fuori dal coro. Mi

hanno fatto pensare al principio in modo più approfondito e, come spero sia dimostrato nel capitolo finale, con una maggiore chiarezza sulla sua natura duale.

1. Quali novità in questa edizione?

Tanto per cominciare: più è meno. Ho tagliato il capitolo finale della prima edizione "Ritorno al progresso": era un capitolo non riuscito, in cui avevo cercato di applicare il principio 80/20 alla società e alla politica[1]. Mentre tutti gli altri capitoli hanno prodotto commenti positivi e negativi, questo ha suscitato solo duri giudizi. L'unica parte che ho riproposto è la conclusione, un appello agli individui ad essere attivi.

Ho sostituito l'ultimo capitolo con uno tutto nuovo, "Lo Yin e lo Yang del principio". Questo abbraccia le riflessioni generate nell'arco di dieci anni da recensioni, conversazioni, lettere, e-mail e dà spazio e classifica le migliori critiche rivolte al principio, prima di dare la mia risposta. Credo così di aver proposto un nuovo livello di consapevolezza e di comprensione del potere del principio.

Non mi resta che ringraziare tutti coloro che hanno contribuito al grande dibattito sul principio 80/20. Che possa continuare! Grazie a tutti di cuore. Forse io ho influito sulle vostre vite, ma voi di certo avete influenzato la mia, e di questo vi sono grato.

Richard Koch

[1] A coloro che sono interessati alla storia, alla politica e all'evoluzione del mondo forse farà piacere sapere che il mio libro *Suicide of the West* (Continuum, 2006), scritto con Chris Smith, ex ministro inglese, tratta proprio questi argomenti.

Il rap 80/20

Lo sapete che esiste un rap 80/20 dell'incomparabile Wyatt Mo 'Gee Jackson? Lo potete sentire in rete al sito www.the80/20principle.com; dura tre minuti come un normale pezzo pop. Ecco il testo inframmezzato dai miei commenti (in corsivo) che riassumono il messaggio del libro.

> Richard Koch è un businessman,
> che ha elaborato un business plan.
> Ci ha scritto sopra un libro, che ora è molto venduto,
> non è soltanto cool, ma anche molto acuto.
>
> Il principio 80/20 è stato intitolato,
> e ciò che vi insegna è oro colato.
> Sedetevi e ascoltate,
> alla fine le vostre menti ne saranno illuminate.
>
> Il principio 80/20 è la chiave del successo
> Il principio 80/20 ve ne dà l'accesso
> Il principio 80/20 è la chiave del successo
> Il principio 80/20 vi dà di più di quanto vi sia mai successo.

E allora che cos'è questo principio 80/20? Il principio 80/20 afferma che una minoranza, un piccolo numero di cause, input o sforzi, porta generalmente alla maggioranza dei risultati, output o ricompense, e che dunque la stragrande maggioranza degli output viene da un gruppo assai ristretto di cause e di input.

Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 ve ne dà l'accesso
Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 vi dà di più di quanto vi sia mai successo.

Preso alla lettera ciò significa che, per esempio, l'80% di quel che otteniamo nel nostro lavoro viene dal 20% del tempo che vi dedichiamo. Ai fini pratici, dunque, 4/5 dei nostri sforzi, una parte rilevante, è di scarsa importanza e una simile constatazione va naturalmente contro ciò che di solito ci si aspetta.

Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 ve ne dà l'accesso
Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 vi dà di più di quanto vi sia mai successo.

Così il principio 80/20 afferma che esiste uno squilibrio intrinseco fra cause e risultati, input e output, sforzi e ricompensa. Una buona pietra di paragone per questo sbilanciamento viene dal rapporto 80/20. Un modello consolidato vi dimostrerà che l'80% degli output sono generati dal 20% degli input; l'80% delle conseguenze proviene dal 20% delle cause, o ancora l'80% dei risultati si ottiene dal 20% degli sforzi. Nel business gli esempi del principio 80/20 sono molti e sotto gli occhi di tutti: il 20% dei prodotti costituisce in genere circa l'80% del fatturato, ciò vale anche per i clienti. E il 20% dei prodotti o dei clienti rappresentano di solito l'80% dei profitti di un'organizzazione.

Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 ve ne dà l'accesso
Il principio 80/20 è la chiave del successo
Il principio 80/20 vi dà di più di quanto vi sia mai successo.

Parte prima

Introduzione

1. Benvenuti al principio 80/20

Per lungo tempo la legge di Pareto [il principio 80/20] ha occupato la scena economica, come un blocco erratico all'orizzonte; una legge empirica che nessuno è in grado di spiegare.

Josef Steindl[1]

Il principio 80/20 può e deve essere utilizzato nella vita quotidiana da qualunque persona raziocinante, organizzazione, gruppo sociale e forma di società. Può aiutare individui e gruppi a conseguire risultati migliori, con uno sforzo molto minore. Il principio 80/20 può migliorare l'efficacia personale e il livello di soddisfazione. Può moltiplicare la redditività delle imprese e l'efficacia di qualsiasi organizzazione. Permette anche di migliorare la qualità e la quantità dei servizi pubblici, riducendone i costi.

Questo libro, il primo mai scritto sul principio 80/20[2], nasce dalla profonda convinzione, convalidata dall'esperienza personale e aziendale, che il principio di Pareto sia uno dei riferimenti più significativi per gestire e superare le pressioni della vita.

1. Cos'è il principio 80/20?

Il principio 80/20 afferma che un numero limitato di cause, input o sforzi produce di solito la maggior parte degli effetti, degli output o dei risultati. Tutto ciò significa, alla lettera, che – per fare un esempio – l'80% di ciò che realizzate nella vostra vita lavorativa deriva dal 20% del tempo investito. Dunque, ai fini pratici, i 4/5 dello sforzo – una parte predominante – sono

sostanzialmente irrilevanti. Questo dato va contro le normali aspettative delle persone.

Il principio 80/20 afferma l'esistenza di uno squilibrio strutturale tra cause ed effetti, input e output, sforzo e risultato. Un valido indicatore di questo squilibrio è fornito proprio dalla relazione 80/20: nella normalità dei casi, l'80% degli output proviene dal 20% degli input; l'80% delle conseguenze deriva dal 20% delle cause o ancora l'80% dei risultati è prodotto dal 20% degli sforzi. La fig. 1 mostra questi andamenti tipici.

Nel business si possono trovare moltissimi esempi che confermano il principio 80/20: il 20% dei prodotti rappresenta di solito l'80% del fatturato in valore; lo stesso dicasi per il 20% dei clienti. Il 20% dei prodotti, o dei clienti, genera normalmente l'80% dei profitti di un'azienda.

Nella società, il 20% dei criminali produce l'80% del valore economico di tutti gli atti criminali. Il 20% dei guidatori causa l'80% degli incidenti. Il 20% delle coppie sposate origina l'80% dei divorzi (coloro che si risposano o ridivorziano più volte distorcono le statistiche e inducono un'impressione ingiustificatamente pessimistica sul livello di fedeltà coniugale). Il 20% della popolazione studentesca arriva al massimo dei titoli di studio.

Passando all'ambiente domestico, è probabile che il 20% dei tappeti contribuisca per l'80% all'effetto complessivo dell'arredamento.

Il 20% dei vostri capi d'abbigliamento verrà indossato per l'80% del tempo. Se avete un impianto d'allarme, l'80% dei falsi allarmi sarà originato dal 20% delle possibili cause.

Il motore a combustione interna è una perfetta esemplificazione del principio 80/20. L'80% dell'energia va disperso nella combustione e solo il 20% arriva alle ruote; questo 20% dell'input genera dunque il 100% dell'output[3]!

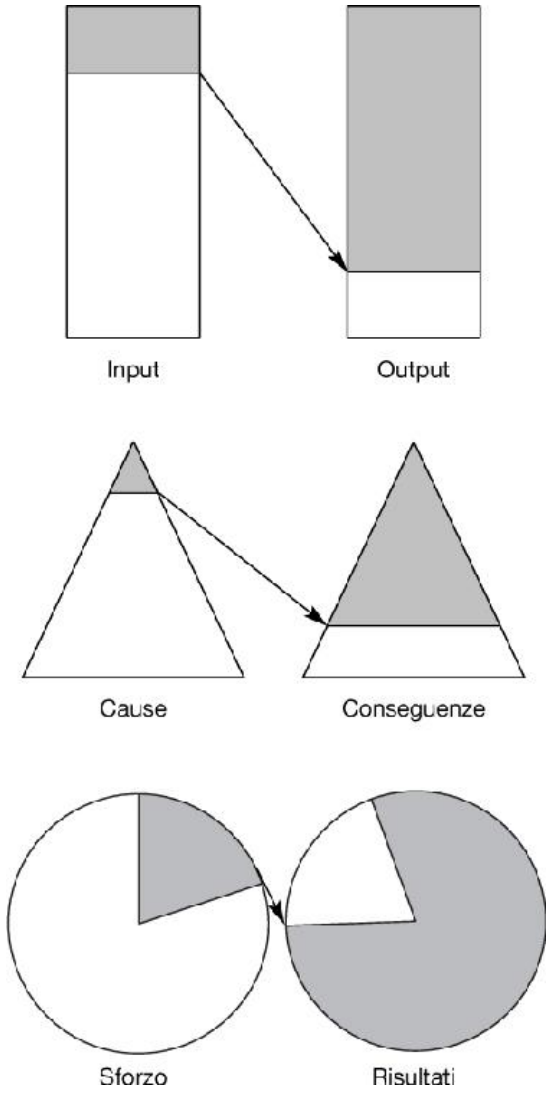


Fig. 1 - Il principio 80/20

1.1. *La scoperta di Pareto: una mancanza di equilibrio sistematica e prevedibile*

La spiegazione che sta alla base del principio 80/20 venne identificata nel 1897, oltre 100 anni fa, dall'economista italiano Vilfredo Pareto (18481923). Da allora questa scoperta ha preso vari nomi: principio di Pareto, legge di Pareto, regola 80/20, principio del minimo sforzo e principio dello squilibrio: qui lo chiameremo sempre principio 80/20. Esercitando un'influenza sotterranea su numerosi e importanti personaggi di successo – uomini d'affari, fanatici del computer e tecnici della qualità – il

principio 80/20 ha contribuito grandemente alla costruzione del mondo moderno. Eppure è rimasto uno dei grandi segreti del nostro tempo e anche la selezionatissima fascia degli eruditi che conoscono e utilizzano il principio 80/20 lo ha sfruttato solo in minima parte.

Ma quale fu la scoperta di Vilfredo Pareto? L'economista stava studiando la distribuzione della ricchezza e del reddito nell'Inghilterra del XIX secolo. Scoprì che quasi tutta la ricchezza e quasi tutto il reddito erano concentrati nelle mani di una minoranza del campione esaminato. Forse non vi era nulla di particolarmente sorprendente in questo. Ma Pareto individuò altri due fattori, che giudicò altamente significativi. Uno era l'esistenza di una precisa relazione matematica tra la percentuale del campione osservato e la quantità di ricchezza, o di reddito, che essa deteneva[4]. Per semplificare, se il 20% della popolazione deteneva l'80% della ricchezza[5], allora era ragionevole ipotizzare che il 10% detenesse, diciamo, il 65% e che il 5% ne avesse il 50%. Il fulcro del ragionamento non sta tanto nell'esattezza delle percentuali, quanto nel fatto che la distribuzione della ricchezza sulla popolazione si sia rivelata *prevedibilmente squilibrata.*

L'altra scoperta di Pareto, che provocò in lui una grande sorpresa, era la persistenza di questo rapporto di squilibrio in tutte le statistiche relative a epoche differenti e a paesi diversi. Che i dati riguardassero l'Inghilterra del passato, o altri paesi in età contemporanea o precedente, si notava la stessa distribuzione statistica, senza variazioni, regolarmente ripetuta con matematica precisione.

Si trattava di una straordinaria coincidenza o di una statistica di grande importanza per l'economia e la società? Avrebbe funzionato, se applicata a una serie di dati relativi a cose diverse dalla ricchezza e dal reddito? Pareto fu un grandissimo innovatore, perché nessuno prima di lui aveva considerato il rapporto tra due serie di dati – nella fattispecie, la distribuzione della ricchezza o del reddito e il numero di detentori di ricchezza o di percettori di reddito – e ne aveva confrontato le percentuali. (Oggi questo metodo è molto comune e ha condotto a innovazioni sostanziali nel business e nell'economia).

Purtroppo, pur essendo consapevole dell'importanza e della vastissima portata della sua scoperta, Pareto si dimostrò incapace di spiegarla convenientemente. Si avventurò in una serie di teorie sociologiche, tanto

affascinanti quanto strampalate, centrate sul ruolo delle élite, riprese alla fine della sua vita dai fascisti di Mussolini. L'importanza del principio 80/20 rimase così in penombra per una generazione. Anche se alcuni economisti, specie negli Stati Uniti[6], si resero conto della sua importanza, fu solo dopo la seconda guerra mondiale che due pionieri, pur nella loro diversità di pensiero, cominciarono a elaborare il principio 80/20.

1.2. *1949: il principio del minimo sforzo di Zipf*

Uno di questi pionieri fu il professore di filologia dell'Università di Harvard, George K. Zipf. Nel 1949 Zipf enunciò il "principio del minimo sforzo", che costituiva in realtà una riedizione, elaborata, del principio di Pareto. Il principio di Zipf affermava che le risorse (persone, beni, tempo, competenze, o qualunque altra cosa di natura produttiva) tendono a organizzarsi in modo da minimizzare l'attività; per cui un 20-30% di qualunque risorsa determinerebbe il 70-80% dell'attività collegata a quella risorsa[7].

Il professor Zipf ricorse a statistiche demografiche, libri, teoria filologica e comportamentistica, per dimostrare l'assoluta costanza di questo modello di squilibrio tra grandezze. Per esempio, analizzò tutte le licenze matrimoniali concesse nel 1931 su un'area di 20 distretti urbani di Filadelfia, dimostrando che il 70% dei matrimoni avveniva tra persone che vivevano all'interno del 30% dell'area considerata. Incidentalmente, Zipf fornì anche una giustificazione scientifica del disordine sulle scrivanie: la frequenza di uso ci spingerebbe a tenere più vicino a noi le cose che utilizziamo più spesso. Le segretarie intelligenti sanno da sempre che le pratiche di uso frequente non andrebbero mai archiviate!

1.3. *1951: la regola del minimo vitale di Juran e l'ascesa del Giappone*

L'altro pioniere del principio 80/20 fu il grande guru della qualità, l'ingegnere americano di origine rumena Joseph Moses Juran (nato nel 1904), l'uomo che diede origine alla Rivoluzione della Qualità nel periodo 19501990. Grazie a lui, quello che chiamava indifferentemente "principio di

Pareto” o “regola del minimo vitale”, divenne praticamente sinonimo della ricerca di elevata qualità del prodotto.

Nel 1924 Juran entrò come ingegnere industriale, in Western Electric, la divisione di produzione della Bell Telephone System, e successivamente si affermò come uno dei primi consulenti nel mondo in materia di qualità.

La sua grande idea fu quella di usare il principio 80/20, insieme ad altri metodi statistici, per eliminare i difetti e migliorare l’affidabilità e il valore dei beni industriali e di consumo. Il rivoluzionario libro di Juran *Quality Control Handbook* uscì per la prima volta nel 1951 e definì il principio 80/20 in termini molto ampi:

> L’economista Pareto scoprì che la ricchezza non era distribuita in modo uniforme, proprio come i difetti nella qualità dei prodotti [riscontrati da Juran nelle sue osservazioni]. Gli esempi sono innumerevoli: la distribuzione del crimine tra i criminali, la distribuzione degli incidenti tra le lavorazioni a rischio, ecc. Il principio di Pareto della distribuzione ineguale si applicava alla distribuzione della ricchezza e alla distribuzione dei difetti di qualità[8].

Nessun grande industriale degli Stati Uniti si interessò alle teorie di Juran. Nel 1953 Juran venne invitato a tenere una conferenza in Giappone e trovò un pubblico oltremodo ricettivo. Rimase poi a lavorare con diverse grandi imprese giapponesi, trasformando il valore e la qualità dei beni di consumo da esse prodotti. Fu solo al profilarsi della minaccia giapponese all’industria americana, dopo il 1970, che l’Occidente prese sul serio Juran. E lui tornò a fare per l’industria degli Stati Uniti ciò che aveva fatto per i giapponesi. Il principio 80/20 era al centro di questa rivoluzione globale della qualità.

1.4. *Dagli anni ’60 agli anni ’90: progressi nell’uso del principio 80/20*

L’Ibm fu una delle aziende più abili e sollecite a scoprire e a sfruttare il principio 80/20, il che spiega perché quasi tutti gli specialisti di sistemi informatici formatisi negli anni ’60 e ’70 hanno familiarità con quest’idea.

Nel 1963, l’Ibm scoprì che un buon 80% del tempo di elaborazione di un computer è occupato da un 20% dei codici operativi. L’azienda riscrisse immediatamente il suo software operativo per rendere quel 20% più

utilizzato maggiormente accessibile e comodo per l'utente, il che rese i computer Ibm più veloci ed efficienti di quelli dei concorrenti nella stragrande maggioranza delle applicazioni.

Le aziende che svilupparono il personal computer e il suo software nella generazione successiva, come Apple, Lotus e Microsoft, applicarono il principio 80/20 con entusiasmo ancora maggiore, per rendere le loro macchine più economiche e facili da usare per una nuova fetta di clienti, i tanto corteggiati "incompetenti", che in precedenza avrebbero evitato il computer come la peste.

1.5. *Chi vince prende tutto*

Un secolo dopo Pareto, le implicazioni del principio 80/20 sono venute recentemente a galla in una recente controversia sui compensi astronomici, e sempre più elevati, che vanno alle superstar e ai pochi fortunati che operano ai vertici di un numero crescente di professioni. Nel 1994 il regista Steven Spielberg ha guadagnato 165 milioni di dollari. Joseph Jamial, l'avvocato più pagato del mondo, ha incassato 90 milioni di dollari. Registi e avvocati semplicemente bravi guadagnano una minima frazione di queste somme.

Nel XX secolo abbiamo assistito a massicci sforzi per il livellamento dei redditi, ma l'ineguaglianza, cacciata dalla porta, rientra dalla finestra. Tra il 1973 e il 1995, il reddito reale medio negli Stati Uniti è cresciuto del 36%, mentre lo stesso, riferito a operai e impiegati generici, è calato del 14%. Durante gli anni '80, tutti gli incrementi di reddito sono andati al quinto superiore dei percettori, e uno stupefacente 64% dell'incremento totale è finito all'1% dei percettori! La proprietà dei titoli azionari negli Stati Uniti è anch'essa fortemente concentrata nell'ambito di una piccola minoranza di famiglie: il 5% delle famiglie americane detiene circa il 75% del capitale azionario totale posseduto dalle famiglie. Un effetto analogo si può rilevare nel ruolo del dollaro come mezzo di regolazione delle transazioni commerciali internazionali: quasi il 50% del commercio internazionale viene fatturato in dollari; una quota molto superiore al 13% dell'export mondiale detenuto dagli Usa. E mentre la quota in dollari delle riserve

mondiali in valuta estera è il 64%, l'incidenza del Pil degli Stati Uniti sul Pil mondiale è di poco superiore al 20%.

Il principio 80/20 continuerà sempre a riaffermarsi, a meno che non si facciano e si mantengano gli sforzi mirati, massicci e coerenti per superarlo.

2. Perché il principio 80/20 è così importante

Il principio 80/20 è così prezioso in quanto va contro l'intuito comune. In genere ci aspettiamo che tutte le cause abbiano, più o meno, la medesima rilevanza. Che tutti i clienti abbiano la stessa importanza. Che ogni elemento del business, ogni prodotto e ogni euro di fatturato siano importanti quanto tutti gli altri. Che tutti i collaboratori di una stessa categoria valgano all'incirca lo stesso. Che ogni giorno, settimana o anno abbiano la stessa importanza. Che tutti gli amici siano ugualmente rilevanti per noi. Che tutte le richieste d'informazioni e tutte le telefonate debbano ricevere la stessa attenzione. Che un'università valga l'altra. Che tutti i problemi dipendano da un gran numero di cause, per cui non vale la pena isolare poche cause fondamentali. Che tutte le opportunità abbiano all'incirca lo stesso valore, per cui devono essere trattate tutte allo stesso modo.

Siamo inclini a credere che il 50% delle cause o degli input determini il 50% degli effetti o degli output. Sembra esservi un'aspettativa naturale, quasi democratica, di pieno e generale equilibrio tra cause ed effetti. E naturalmente, a volte questo equilibrio c'è. Ma questa presunta "regola 50/50" è una delle nostre mappe mentali più fuorvianti e pericolose, oltre che più saldamente radicate. Il principio 80/20 afferma che quando due serie di dati, riferite a cause ed effetti, si possono esaminare e analizzare, il risultato più probabile sarà un modello di squilibrio. Questo rapporto potrà essere 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5, 99,9/0,1 o qualunque altra combinazione di numeri compresa tra questi. Tuttavia la somma dei due numeri che si confrontano non deve mai superare 100 (vedi cap. 2, § 1).

Il principio 80/20 afferma anche che quando scopriamo la vera dimensione del rapporto, tendiamo a stupirci per quanto è squilibrato. Quale che sia il livello effettivo di squilibrio, è probabile che superi la nostra previsione precedente. I dirigenti possono immaginare che alcuni clienti e

alcuni prodotti siano più profittevoli di altri, ma davanti alla prova dell'entità di questo divario è probabile che rimangano sorpresi. Gli insegnanti possono essere consapevoli che la maggioranza dei problemi disciplinari e la maggioranza delle assenze ingiustificate siano da imputare a una minoranza di allievi, ma all'analisi dei dati l'entità della sproporzione risulterà probabilmente superiore alle previsioni. Possiamo avere la percezione che una parte del nostro tempo sia più preziosa e significativa di tutto il resto, ma se misuriamo input e output, la disparità reale può ancora lasciarci di stucco.

Perché dovreste occuparvi del principio 80/20? Che ve ne rendiate conto o meno, esso si applica alla vostra vita, alla vostra sfera sociale e al vostro ambiente di lavoro. Capire il principio 80/20 vi permetterà d'interpretare molto meglio ciò che accade intorno a voi.

Il messaggio fondamentale di questo libro è che la nostra vita quotidiana può migliorare di molto con l'uso del principio 80/20. Ogni individuo può diventare più efficace e più felice. Ogni azienda tesa alla ricerca del profitto può diventare molto più profittevole. Ogni organizzazione non-profit può dare output molto più utili. Ogni governo può fare in modo che i suoi cittadini traggano maggiori benefici dalla sua azione. Per tutti, e per ogni istituzione, è possibile ottenere molto di più di ciò che conta, ed evitare ciò che ha valore negativo, con un input molto minore d'impegno e di risorse finanziarie.

Alla base di questo progresso c'è un processo di sostituzione. Le risorse che producono effetti marginali in determinate applicazioni non vengono più usate, o vengono utilizzate con estrema parsimonia. Le risorse che producono effetti rilevanti vengono usate il più possibile. Idealmente, ogni risorsa è utilizzata laddove offre il massimo valore. Tutte le volte che si può, le risorse deboli vanno sviluppate e potenziate in modo che possano imitare il comportamento delle risorse più forti.

Aziende e mercati hanno utilizzato con successo questo processo per centinaia d'anni. L'economista francese Say coniò il termine "enterpreneur" intorno al 1800, affermando che «l'imprenditore sposta risorse economiche da un'area di bassa produttività a un'area di alta produttività e di elevato redddito». Ma un'implicazione affascinante del principio 80/20 sta nella dimostrazione di quanto imprese e mercati siano ancora lontani dal realizzare soluzioni ottimali. Per esempio, il principio 80/20 indica che il

20% dei prodotti, dei clienti o del personale è realmente responsabile di circa l'80% dei profitti. Se questo è vero, e analisi dettagliate confermano di solito l'esistenza di un forte squilibrio di questo genere, ne risulta un quadro economico assai lontano dall'efficienza o dall'optimum gestionale. La conseguenza è che l'80% delle risorse (prodotti, clienti o personale) contribuisce ai profitti per un modestissimo 20%. Ciò comporta un grandissimo spreco. Le risorse più produttive dell'azienda vengono inoltre zavorrate da una soverchiante maggioranza di risorse molto meno efficaci. I profitti potrebbero moltiplicarsi se solo si potessero vendere più prodotti del tipo migliore, assumere dipendenti di alta qualità e attirare (o convincere a comprare di più) clienti di una certa fascia.

In questo tipo di situazione, sarebbe lecito domandarsi: «Perché continuare a fabbricare l'80% dei prodotti, se genera solo il 20% dei profitti?». Difficilmente le aziende si pongono questi interrogativi, forse perché darvi risposta le costringerebbe a intraprendere un'azione radicale: rinunciare ai 4/5 del proprio portafoglio prodotti non è un cambiamento da poco.

Quello che Say chiamava lavoro dell'imprenditore, nella finanza moderna si chiama arbitraggio. I mercati finanziari internazionali sono molto rapidi nel correggere le anomalie di valutazione, per esempio tra tassi di cambio. In genere aziende e persone sono invece molto poco abili in questo tipo d'attività, nello spostare le risorse in funzione dell'efficacia dei risultati o nell'eliminare le risorse di basso valore sostituendole con risorse di valore più elevato. Noi non ci rendiamo quasi mai conto della super-produttività di alcune risorse (una ristrettissima minoranza), che Joseph Juran chiamava il "minimo vitale", e del fatto che la maggioranza ("le tante che non contano") mostra una scarsa produttività, se non addirittura un valore negativo. Se riuscissimo veramente a capire la differenza che separa il minimo vitale dalle tante cose ininfluenti in tutti gli aspetti della nostra vita, e intervenissimo, potremmo moltiplicare tutto ciò a cui diamo valore.

3. Il principio 80/20 e la teoria del caos

In base alla teoria della probabilità, è praticamente impossibile che tutte le applicazioni del principio 80/20 si verifichino per caso, come un

singolare capriccio della sorte. Questo fenomeno si può spiegare solo postulando l'esistenza di una logica più profonda, o di una causa recondita.

Lo stesso Pareto affrontò questo problema, cercando di applicare una metodologia coerente allo studio della società. Andò alla ricerca di «teorie esplicative di fatti desunti dall'esperienza e dall'osservazione», di modelli costanti, di leggi sociali o di "uniformità" in grado di spiegare il comportamento dei singoli e della società. L'impostazione sociologica di Pareto non servì a trovare una spiegazione persuasiva. Egli morì molto prima che nascesse la teoria del caos, che ha notevoli punti di contatto con il principio 80/20 e che contribuisce a spiegarlo.

Gli ultimi trent'anni del XX secolo hanno visto una rivoluzione nel modo di concepire l'universo da parte degli scienziati, un vero e proprio ribaltamento della teoria predominante nei precedenti 350 anni. La teoria si basava su una visione razionale e meccanicistica, e costituiva a sua volta un sostanziale passo avanti rispetto alla concezione mistica e casuale affermatasi nel Medioevo. La teoria meccanicistico-razionale trasformava la figura di Dio da forza irrazionale e imprevedibile in una sorta di orologiaio di precisione, decisamente più vicino all'utente.

La concezione del mondo affermatasi nel XVII secolo e ancora prevalente oggi, con l'eccezione di circoli scientifici più avanzati, era d'immenso conforto e di estrema utilità. Tutti i fenomeni si riducevano a relazioni *lineari* regolari e prevedibili. Per esempio, *a* causa *b*, *b* causa *c*, e *a* + *c* causano *d*. Questa visione del mondo permetteva di analizzare separatamente qualunque singola componente dell'universo – per esempio il funzionamento del cuore umano, o il funzionamento di un singolo mercato; in quella logica, infatti, il tutto è la somma delle parti e viceversa.

Ma nel XXI secolo è più giusto concepire il mondo come un organismo in evoluzione, nel quale il tutto è più della somma delle parti, e le relazioni tra le parti sono di tipo non-lineare. Le cause sono difficili da individuare con precisione, vi è una complessa interdipendenza tra loro e il rapporto causa-effetto è problematico. Il limite del pensiero lineare è che non funziona sempre, che è un'ipersemplificazione della realtà. L'equilibrio è illusorio o precario. L'universo è instabile.

Eppure la teoria del caos, nonostante il suo nome, non dice affatto che l'universo è disordine incomprensibile e senza speranza. Dice piuttosto che dietro questo disordine c'è una logica di autorganizzazione, una *non-*

linearità prevedibile: un concetto che l'economista Paul Krugman ha definito: «da fare accapponare la pelle», «da brivido» e «spaventosamente esatto»[9]. Questa logica è più difficile da descrivere che da afferrare e non è totalmente dissimile dal ripetersi del tema in un brano musicale. Certi andamenti caratteristici sono ricorrenti, ma con varianti infinite e imprevedibili.

4. Teoria del caos e principio 80/20 si illuminano reciprocamente

Cos'hanno a che fare la teoria del caos e i concetti scientifici ad essa connessi con il principio 80/20? Anche se fino a oggi sembra che nessuno sia riuscito a trovare un collegamento, io credo che la risposta sia: sono fortemente correlati.

4.1. *Il principio dello squilibrio*

Il filo comune che lega teoria del caos e principio 80/20 è il tema dell'*equilibrio*; o, per essere più precisi, dello *squilibrio.* Sia la teoria del caos che il principio 80/20 sostengono (con il supporto di una quantità di dati empirici) che l'universo non è in equilibrio. Entrambi affermano che il mondo segue una dinamica non-lineare; difficilmente causa ed effetto si legano in modo diretto; entrambi attribuiscono anche una grande rilevanza all'autorganizzazione: alcune forze sono sempre più potenti di altre, per cui cercano di ottenere più risorse del dovuto. La teoria del caos aiuta a spiegare come e perché si verifica questo squilibrio, ricostruendo una serie di eventi succedutisi nel tempo.

4.2. *L'universo non è una linea retta*

Il principio 80/20, come la teoria del caos, si fonda sull'idea della nonlinearità. Gran parte di ciò che avviene è senza importanza, e può essere trascurata. Ma vi è sempre un ristretto numero di forze che esercita un'influenza ben superiore alla propria entità. Sono queste le forze che vanno identificate e tenute sotto controllo. Se sono di segno positivo, dovremmo fare in modo di moltiplicarle. Se sono forze che non ci

piacciono, dobbiamo pensare molto attentamente a come neutralizzarle. Il principio 80/20 fornisce un potentissimo test empirico di non-linearità, in qualunque sistema: possiamo chiederci, per esempio, se il 20% delle cause porta all'80% dei risultati. Se l'80% di qualunque fenomeno si ricollega al 20% di un altro fenomeno connesso. È un metodo utile per evidenziare la non-linearità, ma è ancora più utile in quanto ci spinge a identificare le forze insolitamente potenti che influenzano determinate dinamiche.

4.3. *I circuiti di feedback distorcono e disturbano l'equilibrio*

Il principio 80/20 è anche coerente e può essere spiegato con i circuiti di controreazione (*feedback*) identificati dalla teoria del caos: piccole influenze iniziali possono moltiplicarsi e produrre risultati assolutamente inaspettati, che tuttavia si possono ricostruire in modo retrospettivo. In mancanza di circuiti di controreazione, la distribuzione naturale dei fenomeni sarebbe 50/50: input di una determinata intensità porterebbero a risultati proporzionali. È solo per effetto dei circuiti di controreazione, positivi e negativi, che le cause non producono effetti esattamente uguali. Ma sembra anche confermato che forti circuiti positivi di controreazione incidono solo su una ristretta minoranza di input. Questo aiuta a spiegare perché quelle piccole minoranze di input riescono a esercitare un'influenza così significativa.

Possiamo veder operare circuiti positivi di feedback in molte aree, il che spiega perché si arriva normalmente a rapporti tra popolazioni statistiche di 80/20, anziché 50/50. Per esempio, i ricchi diventano più ricchi, non solo (o soprattutto) grazie a superiori capacità, ma perché la ricchezza genera ricchezza. Accade lo stesso nei vivai di pesca. Anche se si comincia l'attività con pesci di identiche dimensioni, quelli leggermente più grandi crescono molto di più, perché, grazie solo al minimo vantaggio iniziale in termini di maggior propulsione e di bocca più grande, riescono a conquistare e a ingoiare quantitativi sproporzionati di cibo.

4.4. *Il punto d'inversione*

Strettamente legato all'idea dei circuiti di feedback è il concetto di "punto di inversione" o "punto critico", oltre il quale i cambiamenti diventano inarrestabili. A un certo punto una nuova forza, che si tratti di un nuovo prodotto, di una malattia, di un nuovo gruppo rock o di una nuova moda, come il jogging o il rollerblade, non riesce più a fare progressi. Uno sforzo molto intenso produce risultati modestissimi. A questo punto, molti "pionieri" rinunciano, ma se la nuova forza persiste e riesce a oltrepassare una determinata linea invisibile, un piccolo sforzo addizionale può generare enormi ritorni. Lungo questa linea invisibile è il punto d'inversione.

Il concetto deriva dai principi della teoria epidemiologica. Il "punto critico" (*tipping point*) è «il punto in cui un fenomeno ordinario e stabile – come una lieve epidemia influenzale – può degenerare in una crisi sanitaria generale»[10], dato il numero delle persone contagiate, che possono a loro volta estendere il contagio. E poiché l'andamento delle epidemie è nonlineare e non segue le nostre aspettative razionali, «"piccoli cambiamenti", come una riduzione nel numero delle vittime del contagio da 40.000 a 30.000 unità, possono avere effetti rilevantissimi… Tutto dipende da come e quando si effettuano i cambiamenti»[11].

4.5. *Chi prima arriva, meglio si serve*

La teoria del caos afferma l'esistenza di «una sensibile dipendenza dalle condizioni iniziali»[12]: ciò che accade inizialmente, anche se palesemente insignificante, può avere un effetto sproporzionato. Questo coincide con quanto sostiene il principio 80/20, e contribuisce a spiegarlo. Esso afferma che una minoranza di cause induce la maggioranza degli effetti. Un limite del principio 80/20, considerato isolatamente, è che rappresenta un'istantanea di ciò che è vero in questo momento (o, più precisamente, nel recentissimo passato in cui è stata scattata la foto). E qui risulta d'aiuto la teoria del caos sulla dipendenza fortemente influenzata dalle condizioni iniziali. Un piccolo vantaggio iniziale può trasformarsi successivamente in un vantaggio più consistente, o in una posizione dominante, finché l'equilibrio non viene alterato e si afferma un'altra piccola forza, che esercita un'influenza sproporzionata.

Un’azienda che, agli inizi di un mercato, propone un prodotto migliore del 10% rispetto a quello dei concorrenti, può ritrovarsi poi con una quota di mercato superiore del 100 o del 200%, anche se i concorrenti forniscono poi un prodotto migliore. Nei primissimi tempi della motorizzazione, il 51% dei guidatori o degli Stati decise che bisognava tenere la destra anziché la sinistra e questa divenne la regola per quasi il 100% degli automobilisti. Quando apparvero i primi orologi rotondi, il 51% degli orologi girava in quello che adesso chiamiamo “senso orario” e questa convenzione divenne dominante, anche se il funzionamento in senso “antiorario” appariva, almeno all’inizio, altrettanto logico. In effetti, l’orologio della cattedrale di Firenze gira in senso antiorario e segna 24 ore[13]. Subito dopo il 1442, anno di costruzione della cattedrale, le autorità e i fabbricanti di orologi definirono uno standard, che prevedeva il quadrante a 12 ore e il movimento delle lancette in senso orario, perché la maggioranza degli orologi aveva queste caratteristiche. Ma se il 51% degli orologi fosse stato simile a quello della cattedrale di Firenze, adesso tutti i nostri orologi segnerebbero 24 ore anziché 12 e le lancette andrebbero all’indietro.

Queste osservazioni sulla dipendenza dalle condizioni iniziali non illustrano esattamente il principio 80/20. Gli esempi forniti riguardano il *cambiamento nel tempo*, mentre il principio 80/20 implica una classificazione *statica* di cause *in ogni dato momento.* Tuttavia c’è un importante collegamento tra le due cose. Entrambi i fenomeni contribuiscono a dimostrare come l’universo aborra l’equilibrio. Nel primo caso vediamo una fuga naturale dalla ripartizione 50/50 di fenomeni in concorrenza tra loro. Una ripartizione 51/49 è intrinsecamente instabile e tende naturalmente a spostarsi su ripartizioni del tipo 95/5, 99/1, o addirittura 100/0. L’eguaglianza iniziale sfocia alla fine in una dominanza: questo è uno dei messaggi della teoria del caos. Il messaggio del principio 80/20 è diverso, ma complementare. Esso ci dice che, in qualunque momento, un fenomeno viene spiegato, o causato, perlopiù, da una parte minoritaria dei soggetti che vi prendono parte. L’80% dei risultati deriva dal 20% delle cause. Pochi elementi contano, e molto, la maggioranza non conta affatto.

5. Una guida a questo manuale

Il capitolo 2 spiega come mettere in pratica il principio 80/20 ed esplora la distinzione tra analisi 80/20 e riflessione 80/20, entrambi metodi utili derivati dal principio 80/20. L'analisi 80/20 è un metodo sistematico e quantitativo di comparazione tra cause ed effetti. La riflessione 80/20 è una procedura più ampia, meno precisa e più intuitiva, che comprende le abitudini e i modelli mentali che ci permettono di ipotizzare quelle che sono le cause importanti di tutto ciò che conta nella nostra vita, di identificare queste cause e di realizzare significativi miglioramenti nel nostro posizionamento, modificando di conseguenza l'allocazione delle nostre risorse.

La parte II, intitolata "Il successo dell'azienda non dev'essere un mistero", riassume gli utilizzi più rilevanti del principio 80/20 negli affari. Queste applicazioni, sperimentate e testate, dimostratesi d'immenso valore, restano curiosamente poco sfruttate da gran parte della *business community*. Nella mia sintesi c'è poco di originale, ma chiunque sia alla ricerca di un significativo incremento di profittabilità, tanto nella grande quanto nella piccola azienda, dovrebbe giudicarla un supporto operativo di grande utilità. Inoltre, è la prima sintesi di questo genere mai apparsa in un libro.

La parte III, "Lavorare meno, guadagnando e divertendosi di più", spiega come si può usare il principio 80/20 per aumentare il proprio livello di operatività sia nel lavoro che nella vita personale. Si tratta di un tentativo pionieristico d'impiantare il principio 80/20 su un tessuto innovativo; e il tentativo, anche se sono sicuro che sia imperfetto e incompleto da molti punti di vista, porta effettivamente ad alcune scoperte sorprendenti. Per esempio, l'80% delle soddisfazioni o dei risultati che ciascuno di noi consegue nella vita proviene da una parte molto esigua della vita stessa. I picchi di grande appagamento personale si possono in genere espandere in modo significativo. L'opinione comune è che ci manca il tempo. La mia applicazione del principio 80/20 indica esattamente il contrario: abbiamo in effetti a disposizione una gran quantità di tempo, ma lo usiamo veramente male.

La parte IV, "Nuove intuizioni: una rivisitazione del principio", prende in considerazione le reazioni che ho ricevuto e gli sviluppi della mia riflessione sul principio 80/20 a partire dalla prima edizione di questo libro.

6. Perché il principio 80/20 porta buone notizie

Voglio concludere questa introduzione con una nota più personale che di metodo. Io credo che il principio 80/20 sia enormemente promettente. Certo, questo principio sottolinea ciò che comunque può essere già evidente: ovunque esiste un tragico spreco, nella natura, negli affari, nella società, nelle nostre vite personali.

Se la regola è che l'80% dei risultati deriva dal 20% degli input, ne segue necessariamente che l'80% degli input, la stragrande maggioranza, ha un impatto del tutto marginale: il 20%.

Il paradosso è che il riconoscimento di un simile spreco può costituire una notizia meravigliosa se sapremo utilizzare creativamente il principio 80/20; se non ci limiteremo a identificare e a castigare le sacche di bassa produttività, ma cercheremo di fare qualcosa di positivo in merito. C'è enorme spazio per il miglioramento, riorganizzando e reimpostando sia la natura che le nostre stesse vite. Migliorare la natura, rifiutare l'accettazione dello *status quo*, è la via che conduce a tutti i progressi: evolutivo, scientifico, sociale e personale. George Bernard Shaw lo dice molto bene:

> L'uomo ragionevole si adatta al mondo. L'uomo irragionevole insiste nel cercare di adattare il mondo a se stesso. Perciò tutto il progresso dipende dall'uomo irragionevole[14].

L'implicazione del principio 80/20 è che l'output si può non solo aumentare, ma addirittura moltiplicare, a condizione di rendere gli input a bassa produttività produttivi quanto quelli ad alta produttività. Esperimenti riusciti del principio 80/20 nell'ambito del business suggeriscono che, con creatività e determinazione, questo salto di qualità in genere si può fare.

Vi sono due strade per arrivarci. Una consiste nel riallocare le risorse da usi improduttivi a usi produttivi: il segreto di tutti gli imprenditori da che mondo è mondo. Trovare il buco rotondo per la vite rotonda, il buco quadrato per la vite quadrata e un incastro perfetto per tutte le forme intermedie tra l'una e l'altra. L'esperienza suggerisce che ogni risorsa ha il suo campo ideale, dove può rivelarsi decine o centinaia di volte più efficace che in quasi tutti gli altri ambiti.

L’altra strada è quella del progresso: il metodo seguito da scienziati, medici, predicatori, progettisti di software, educatori e formatori consiste nel trovare soluzioni per rendere più efficaci, anche nelle applicazioni esistenti, le risorse non produttive; nel far sì che le risorse deboli si comportino come le cugine più produttive; nell’imitare, se necessario, attraverso sofisticate procedure di apprendimento, le risorse altamente produttive.

Le poche cose che funzionano straordinariamente bene dovrebbero essere identificate, coltivate, curate amorevolmente e moltiplicate.

Nello stesso tempo, lo spreco – la gran parte delle cose che si dimostrano sempre di scarso valore per l’uomo e per gli animali – dovrebbe venire abbandonato o drasticamente ridotto.

Scrivendo questo libro e osservando migliaia di esempi del principio 80/20, ho rafforzato la mia fede: fede nel progresso, nei grandi balzi in avanti e nell’abilità dell’uomo, a livello individuale e collettivo, di migliorare la mano della natura. Joseph Ford ha osservato: «Dio gioca a dadi con l’universo. Ma sono dadi truccati. L’obiettivo principale è scoprire con quali regole sono stati truccati e come possiamo usarli per i nostri scopi»[15]. Il principio 80/20 può aiutarci proprio a realizzare questo obiettivo.

---

[1] Josef Steindl (1965), *Random Processes and the Growth of Firms: A Study of the Pareto Law*, Charles Griffin, London, p. 18.

[2] Un’ampia ricerca ha rivelato un grandissimo numero di brevi articoli riferiti al principio 80/20 (chiamato di solito “regola 80/20”), ma non ha permesso di reperire alcun libro su questo argomento. Se esiste effettivamente un libro sul principio 80/20, anche se si trattasse di un saggio accademico non pubblicato, pregherei i lettori di volermelo segnalare. Un libro recente, che pure non riguarda in modo specifico il principio 80/20, attira effettivamente l’attenzione sulla sua significatività. *The 20% Solution* di John J. Cotter (John Wiley, Chichester, 1995) offre nell’introduzione la risposta giusta: «Individuate il 20% della vostra attività che contribuirà al massimo al vostro successo futuro; poi concentrate il vostro tempo e le vostre energie su quel 20%» (p. xix). Cotter accenna fugacemente a Pareto (p. xxi), ma né Pareto, né il principio 80/20 (sotto qualsivoglia nome) vengono menzionati al di fuori dell’introduzione, e il nome di Pareto non appare neppure nell’indice. Come molti altri

autori, Cotter è anacronistico nell'attribuire la stessa formulazione del principio 80/20 a Pareto: «Vilfredo Pareto era un economista francese che 100 anni fa notò come nella quasi totalità delle situazioni il 20% dei fattori determina l'80% di ciò che accade (cioè il 20% dei clienti di un'azienda genera l'80% dei suoi profitti). Egli la definì "legge di Pareto" (p. xxi)». In effetti, Pareto non usò mai l'espressione "80/20", o qualcosa di simile. Quella che definiva la sua "legge" era in realtà una formula matematica (specificata nella nota 4), che in qualche modo è estratta (pur essendone anche la fonte primaria) dal principio 80/20 come lo conosciamo oggi.

Un volume sulla legge di Pareto è stato pubblicato in Italia (e tradotto anche in spagnolo): Luciano Ratto (1988), *Management by Exception: applicazioni con il metodo ABC*, FrancoAngeli, Milano [Ndr].

[3] "Living with the car", *The Economist*, 22 giugno, 1996, p. 8.

[4] Vilfredo Pareto (1896/7), *Cours d'Economique Politique*, Università di Losanna. Nonostante la mitologia convenzionale, Pareto non usò l'espressione "80/20" nella sua analisi sull'ineguaglianza nella distribuzione della ricchezza o altrove. Non fece nemmeno la semplice osservazione che l'80% del reddito andava al 20% della popolazione lavorativa, anche se questa conclusione si sarebbe potuta trarre dai suoi calcoli assai più complessi. Ciò che Pareto scoprì veramente, e che entusiamsò lui e i suoi seguaci, fu l'esistenza di una relazione costante tra i percettori di guadagni più alti e la percentuale di reddito totale di cui godevano; una relazione che seguiva una curva logaritmica regolare e che presentava lo stesso andamento, quale che fosse il periodo storico o il paese considerato. La formula è la seguente. Chiamato N il numero dei percettori, il cui reddito è superiore a x, dove A e m sono le costanti, Pareto scoprì che: $\log N = \log A + m \log x$.

[5] Va tenuto presente che questa semplificazione non venne effettuata dallo stesso Pareto, né, purtroppo, da nessuno dei suoi seguaci, per oltre una generazione. Si tratta comunque di una legittima deduzione dal suo metodo, per altro molto più accessibile di qualunque spiegazione fornita dallo stesso Pareto.

[6] L'Università di Harvard, in particolare, sembra aver coltivato l'insegnamento di Pareto. A parte l'influenza filologica di Zipf, la Facoltà di Economia ha dimostrato un forte apprezzamento per la "legge di Pareto". Per quella che ne rimane ancora la migliore spiegazione, vedi l'articolo di Vilfredo Pareto in *Quarterly Journal of Economics*, vol. LXIII, n. 2, maggio 1949 (President and Fellows of Harvard College).

[7] Per un'eccellente spiegazione della legge di Zipf, vedi Paul Krugman (1966), *The Self-Organizing Economy*, Blackwell, Oxford, p. 39.

[8] Joseph Moses Juran (1951), *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, pp. 38-9. Questa è la prima edizione, di appena 750 pagine, a fronte delle oltre 2.000 che compongono l'edizione attuale. Notate che, per quanto Juran faccia chiaramente riferimento al "principio di Pareto", e ne analizzi in dettaglio il significato, la prima edizione non usa affatto il termine 80/20.

[9] Paul Krugman, *op. cit.*, nota 7.

[10] Malcolm Gladwell (1996), "The tipping point", *New Yorker*, 3 giugno.

[11] Malcolm Gladwell, *ibid.*

[12] Vedi James Gleik (1987), *Chaos: Making a New Science*, Little Brown, New York.

[13] Vedi W. Brian Arthus (1989), "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events", *Economic Journal*, vol. 99, marzo, pp. 116-31.

[14] George Bernard Shaw, citato in John Adair (1996), *Effective Innovation*, Pan Books, London, p. 169.

[15] Citato in James Gleik, *op. cit.*, nota 12.

2. Come pensare in termini 80/20

Il primo capitolo spiegava il concetto alla base del principio 80/20; questo capitolo esaminerà come in pratica funziona il principio 80/20 e vi mostrerà ciò che può fare per voi. Due applicazioni del principio, l'analisi 80/20 e il pensiero 80/20, forniscono una filosofia pratica che vi aiuterà a capire e a migliorare la vostra vita.

1. Definizione del principio 80/20

Il principio 80/20 afferma che esiste uno squilibrio strutturale tra cause ed effetti, tra input e output, tra sforzo e risultato. Cause, input o sforzi si dividono normalmente in due categorie:

- la maggioranza, che ha scarso impatto;
- una piccola minoranza, che ha un impatto sostanziale e dominante.

Altrettanto normalmente, effetti, output o risultati sono il prodotto di una piccola parte delle cause, degli input o degli sforzi diretti alla loro produzione.

Il rapporto tra cause, input o sforzi da una parte, ed effetti, output o risultati dall'altra è perciò normalmente squilibrato.

Quando questo squilibrio si può misurare aritmeticamente, un buon parametro è costituito dal rapporto 80/20: l'80% degli effetti, degli output o dei risultati, deriva solo dal 20% delle cause, degli input o degli sforzi. Un 80% dell'energia mondiale è consumata dal 15% della popolazione, per esempio[1]. L'80% della ricchezza mondiale è detenuta dal 25% della

popolazione[2]. In ambito sanitario, il 20% della popolazione e/o il 20% delle sue malattie, consumeranno l'80% delle risorse nazionali[3].

Le figure 2 e 3 illustrano questa relazione 80/20. Immaginiamo che un'azienda abbia 100 prodotti e abbia scoperto che il 20% più profittevole di essi generi l'80% di tutti i profitti. Nella figura 2 il rettangolo di sinistra comprende i 100 prodotti, ognuno dei quali occupa un centesimo dello spazio.

Nel rettangolo di destra sono rappresentati i profitti totali che derivano all'azienda dai 100 prodotti. Immaginate che i profitti generati dal prodotto più redditizio in assoluto siano indicati nella fascia superiore del rettangolo di destra. Diciamo che questo prodotto genera il 20% dei profitti totali. Perciò la figura 2 mostra che quel prodotto, ovvero l'1% del totale, che occupa un centesimo dello spazio contenuto nel rettangolo di sinistra, produce il 20% degli utili. L'area ombreggiata illustra questa relazione.

Se continuiamo a mettere in scala di profittabilità i singoli prodotti nel rettangolo di sinistra, finché non abbiamo i profitti dei 20 prodotti più redditizi, possiamo poi ombreggiare il rettangolo di destra in base al profitto totale generato da questi 20 prodotti top. Mostriamo questa relazione nella figura 3, dove vediamo (nel nostro esempio di fantasia) che questi 20 prodotti, il 20% del totale, portano l'80% dei profitti totali (evidenziati nell'area ombreggiata). All'opposto, nell'area bianca, possiamo vedere il lato sfavorevole di questa relazione: l'80% dei prodotti genera solo, in totale, un 20% dei profitti.

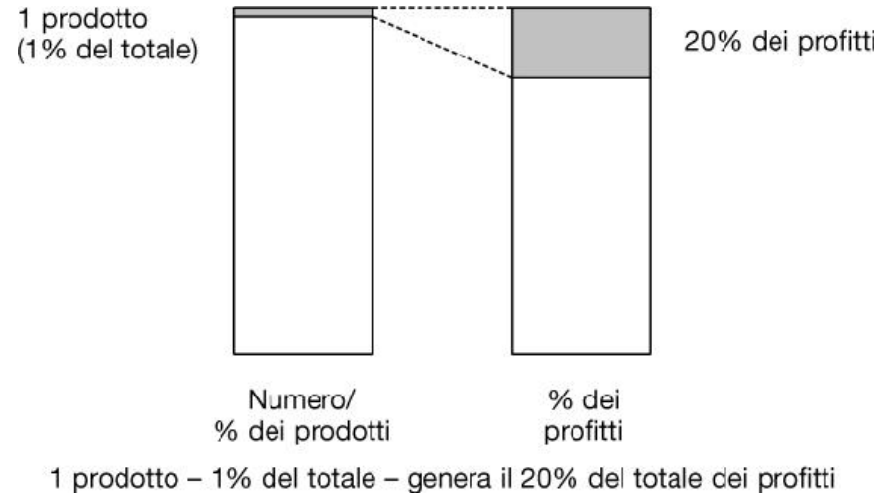


Fig. 2

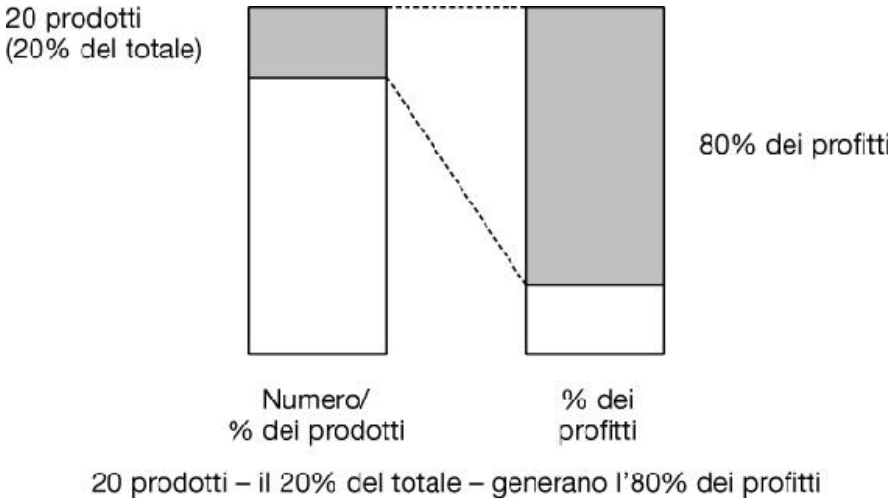


Fig. 3 - Un tipico andamento 80/20

I numeri 80/20 sono soltanto un parametro di riferimento e il rapporto reale può essere più o meno sbilanciato rispetto a 80/20.

Il principio 80/20 afferma tuttavia che nella maggior parte dei casi il rapporto tende ad avvicinarsi molto di più a 80/20 che a 50/50. Se tutti i prodotti del nostro esempio déssero lo stesso profitto, allora il rapporto sarebbe quello illustrato nella figura 4.

Il fatto curioso, ma cruciale, è che quando si conducono indagini di questo tipo, l'andamento illustrato dalla figura 3 risulta molto più frequente di quello esemplificato dalla figura 4. Quasi sempre, una piccola quota dei

prodotti totali genera una grande quota di profitti. Naturalmente, non è detto che il rapporto esatto sia per forza 80/20. Il rapporto 80/20 costituisce sia una metafora rappresentativa sia un'ipotesi valida, ma non è certo l'unico modello di riferimento. A volte l'80% dei profitti deriva dal 30% dei prodotti. A volte l'80% dei profitti è originato dal 15%, se non addirittura dal 10% dei prodotti.

I numeri a confronto non devono superare 100, ma il quadro risulta di solito sbilanciato, molto più simile alla figura 3 che alla figura 4.

In un certo senso, il fatto che i numeri indicativi 80 e 20 facciano proprio 100 è una coincidenza sfortunata. Essa conferisce una certa eleganza al risultato (così come del resto farebbero dei rapporti 50/50, 70/30, 99/1 o molte altre combinazioni) e lo rende facile da memorizzare, ma induce anche a pensare che stiamo parlando di una sola serie di dati, di un unico 100%. In effetti, non è così. Se l'80% della popolazione è destrorsa e il 20% è mancina, non siamo in presenza di un rapporto 80/20. Per applicare il principio 80/20 bisogna avere due serie di dati, entrambe che fanno 100, una delle quali misura una quantità variabile posseduta, esibita o provocata dalle persone o dalle cose che costituiscono l'altro 100%.

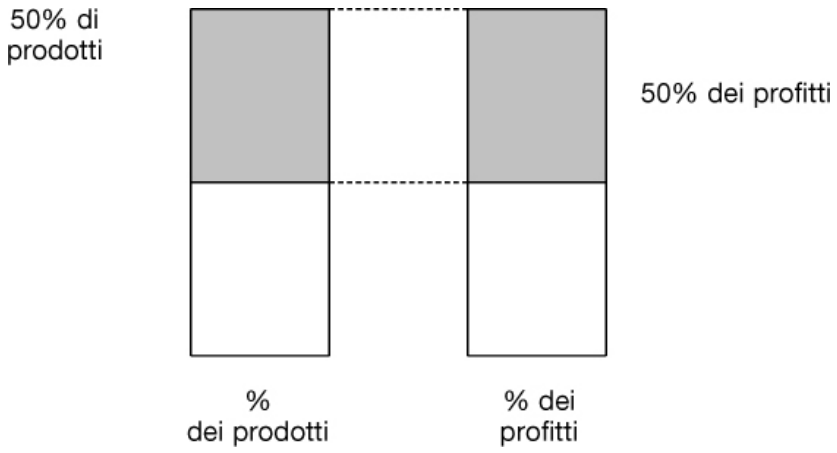


Fig. 4 - Un andamento atipico 50/50

2. Cosa può fare per voi il principio 80/20

Tutte le persone che ho conosciuto che hanno preso sul serio il principio 80/20 ne hanno tratto delle indicazioni utili e, in qualche caso, addirittura in

grado di cambiare la loro vita. Dovrete costruire i vostri utilizzi personali del principio: riuscirete a trovarli, se li cercherete in modo creativo. La parte III (i capitoli dal 9 al 15) vi guiderà in questa ricerca, ma io posso fornirvi alcuni esempi che riguardano la mia vita.

2.1. *Come sono stato aiutato dal principio 80/20*

Quando ero matricola a Oxford, il mio tutor mi disse di non andare mai alle lezioni. «I libri si leggono molto più in fretta», mi spiegò. «Ma non leggere mai un libro dall'inizio alla fine, se non per il piacere della lettura. Quando leggi per lavoro, scopri il contenuto del libro con un metodo di lettura sintetica. Leggi le conclusioni, poi l'introduzione, poi rileggi le conclusioni e infine scorri qua e là il libro alla ricerca dei pezzi interessanti». Ciò che mi stava dicendo in realtà era che l'80% del valore di un libro si può trovare al massimo in un 20% delle sue pagine e si assimila in un 20% del tempo normalmente dedicato alla lettura integrale.

Presi in simpatia questo metodo di studio e lo estesi ulteriormente. A Oxford non esiste un sistema di valutazione continua e il punteggio di laurea dipende totalmente dagli esami sostenuti alla fine del corso. Esaminando le statistiche degli esami precedenti scoprii che almeno un 80% (a volte il 100%) di un esame si poteva sostenere con successo basandosi sul 20%, o ancora meno, del programma di studio. Perciò gli esaminatori sarebbero stati impressionati molto di più da uno studente che sapeva tutto, o quasi, di un argomento relativamente ristretto, che di uno che avesse una discreta conoscenza di una gran quantità di argomenti. Questa scoperta mi permise di studiare in modo molto efficiente e senza ammazzarmi di studio riuscii a laurearmi con il massimo dei voti. Ero abituato a ritenere che i docenti di Oxford fossero degli ingenui. Adesso preferisco pensare, forse utopisticamente, che volessero insegnarci come funzionava il mondo. Poi andai a lavorare alla Shell, passando un periodo in un'orrenda raffineria di petrolio. Un'esperienza forse utile per lo spirito, ma mi resi rapidamente conto che i lavori meglio pagati per giovani inesperti come me si trovavano nella consulenza manageriale. Perciò andai a Filadelfia, mi presi senza fatica un MBA a Wharton (disprezzando il severo stile di vita che mi avrebbe atteso ad Harvard). Entrai quindi in una grande società di

consulenza negli Stati Uniti, che all'assunzione mi diede il quadruplo di quel che mi pagava la Shell quando me ne ero andato. Senza dubbio, l'80% del denaro destinato ai giovani, come me, all'inizio della carriera era concentrato nel 20% delle posizioni. Visto che in quella società di consulenza c'erano troppi colleghi più bravi di me, me ne andai a lavorare in una piccola società di consulenza strategica. La scelsi perché stava crescendo più rapidamente di quella in cui lavoravo io, ma aveva una quota molto minore di collaboratori veramente in gamba.

2.2. *Conta di più per chi si lavora di quello che si fa*

Qui mi sono imbattuto in numerosi paradossi del principio 80/20. L'80% della crescita nel settore della consulenza strategica, allora come oggi in continuo fermento, era appannaggio di aziende che a quell'epoca occupavano, in totale, meno del 20% dei professionisti della consulenza. L'80% delle promozioni rapide era quindi concentrato in un piccolo nucleo d'imprese. Credetemi, il talento c'entrava ben poco. Quando lasciai la prima società di consulenza per passare alla seconda, ero arrivato comunque al livello medio di competenza professionale.

Tuttavia ciò che mi confondeva era che i miei nuovi colleghi erano più efficaci dei vecchi colleghi. Perché? Non lavoravano di più, ma seguivano il principio 80/20 sotto due aspetti sostanziali: in primo luogo si rendevano conto che, per la maggioranza delle aziende, l'80% dei profitti derivava dal 20% dei clienti. Nella consulenza questo vuol dire due cose: grandi clienti e clienti di lunga durata. I grandi clienti affidano incarichi importanti, che permettono un maggior impiego di consulenti junior, dal costo decisamente inferiore. I rapporti duraturi con i clienti creano fiducia e aumentano il costo per il cliente nel caso volesse passare ad un altro consulente. Inoltre i vecchi clienti sono tendenzialmente meno sensibili al prezzo.

In quasi tutte le società di consulenza, il bello è conquistare nuovi clienti. Nella mia nuova società, i veri eroi erano coloro che lavoravano il più a lungo possibile sui grandi clienti consolidati. Per raggiungere quest'obiettivo si tenevano cari i massimi dirigenti delle aziende clienti.

La seconda scoperta fondamentale di questa società di consulenza era che per ogni cliente l'80% dei risultati ottenuti derivava dal concentrarsi sul

20% più importante dei problemi. Non si trattava necessariamente dei problemi più interessanti in termini di curiosità professionale del consulente. Ma mentre i nostri concorrenti si occupavano superficialmente di una vasta serie di problematiche, lasciando poi al cliente la scelta di applicare (o meno) le loro raccomandazioni, noi continuavamo a martellare sugli aspetti più importanti, finché il cliente non si decideva a intraprendere un'azione di successo. Ne derivava spesso un grosso impulso ai suoi profitti, che si rifletteva naturalmente sui nostri budget di consulenza.

2.3. Lavorate per arricchire gli altri, o per voi stessi?

Mi convinsi presto che, per le società di consulenza e per i loro clienti, sforzo e risultato erano, ad andar bene, solo vagamente correlati. Era meglio trovarsi al posto giusto nel momento giusto, che essere in gamba e lavorare duro. La cosa migliore era giocare d'astuzia e concentrarsi sui risultati, anziché sugli input. Agendo su pochi elementi-chiave si portavano a casa i risultati. Dimostrarsi intelligenti e lavorare molto non pagava altrettanto. Purtroppo per me, un senso di colpa e uno spirito di adesione alla pressione dei miei colleghi mi hanno impedito per anni di mettere pienamente in pratica questa lezione: ho lavorato decisamente troppo.

In quegli anni, la società di consulenza per cui operavo contava parecchie centinaia di consulenti e una trentina di persone, incluso il sottoscritto, che venivano chiamate partner. Ma l'80% dei profitti finiva nelle tasche di un solo uomo, il fondatore, che numericamente rappresentava meno del 4% del capitale sociale, mentre una frazione dell'1% della forza impegnata nell'attività di consulenza.

Invece di continuare ad arricchire il fondatore, due junior partner ed io decidemmo di uscire e di costituire una nostra società di consulenza, seguendo esattamente lo stesso modello. Crescemmo a nostra volta, fino ad avere centinaia di consulenti. Qualche tempo dopo, sebbene noi tre contribuissimo per meno del 20% al business significativo dell'azienda, ci godevamo più dell'80% dei profitti. Anche questo mi faceva sentire in colpa. Dopo sei anni me ne andai e cedetti le mie quote agli altri partner.

In quel periodo avevamo raddoppiato ricavi e profitti di anno in anno, e quindi ero riuscito a vendere le mie quote a un valore molto elevato. Poco

dopo, la recessione del 1990 colpì duramente il settore della consulenza. Più avanti vi consiglierò di lasciare da parte i sensi di colpa, sebbene a me abbiano portato fortuna. Anche coloro che seguono rigorosamente il principio 80/20 hanno bisogno di un briciolo di fortuna, e io ho sempre guadagnato più di quanto mi spettasse.

2.4. *I proventi da investimento possono fare impallidire i proventi da lavoro*

Con il 20% del ricavato, feci un grosso investimento in azioni della società Filofax. I miei consulenti d'investimento inorridirono.

In quel momento possedevo 20 titoli di società quotate in borsa, ma questo stock, il 5% del numero delle mie azioni, rappresentava circa l'80% del mio portafoglio. Per fortuna, questo rapporto era destinato a crescere ulteriormente, infatti di lì a tre anni, il valore delle azioni Filofax aumentò di parecchie volte. Quando vendetti alcune azioni, nel 1995, il prezzo era quasi 18 volte quello che avevo pagato per la mia scommessa originaria.

Feci altri due grandi investimenti, uno in un nuovo ristorante denominato Belgo, e l'altro nella MSI, una catena alberghiera appena costituita che in quel momento non possedeva nemmeno un albergo. Insieme, i tre investimenti assorbirono un 20% della mia liquidità netta, ma hanno rappresentato oltre l'80% dei miei successivi guadagni e adesso costituiscono oltre l'80% di un capitale netto molto più vasto.

Come vedremo nel capitolo 14, l'80% dell'incremento di ricchezza proveniente da investimenti di lungo termine deriva da meno del 20% degli investimenti. È fondamentale scegliere bene questo 20% e poi concentrare su di esso il massimo investimento possibile. Il buon senso tradizionale suggerisce di non mettere tutte le uova in uno stesso paniere; la logica 80/20 invece di scegliere con cura il paniere, di metterci tutte le uova, e poi di tenerlo scrupolosamente sotto controllo.

3. Come usare il principio 80/20

Il principio 80/20 si può utilizzare in due modi, come si vede nella figura 5. Tradizionalmente, il principio 80/20 ha richiesto l'analisi 80/20, un

metodo quantitativo che permette d'identificare l'esatta relazione tra cause/input/sforzi ed effetti/output/risultati. Questo metodo ipotizza l'esistenza di un rapporto 80/20 e poi mette assieme i fatti in modo da dimostrare la vera dimensione quantitativa del rapporto. Si tratta di una procedura empirica che può portare a qualunque risultato, dal rapporto 50/50 al rapporto 99, 9/0,1. Se il risultato conferma un marcato squilibrio tra input e output (come un rapporto 65/35 o più squilibrato ancora), allora normalmente viene intrapresa qualche azione correttiva (vedi oltre).

Un utilizzo nuovo e complementare del principio 80/20 è quello che chiamo "pensiero 80/20". Esso richiede una profonda riflessione su ogni aspetto che per voi è importante e vi chiede di dare un giudizio sul funzionamento del principio 80/20 in quell'area. Poi potete agire sulle percezioni. Il pensiero 80/20 non vi chiede di raccogliere dati o di testare effettivamente l'ipotesi. Di conseguenza, talvolta può fuorviarvi – è pericoloso ritenere, per esempio, di sapere già qual è il 20% quando s'identifica una relazione – ma io sostengo che col pensiero 80/20 avete molte meno probabilità di essere fuorviati di quante ne avreste ricorrendo alla logica convenzionale. Il pensiero 80/20 è molto più accessibile e rapido dell'analisi 80/20, anche se la seconda è preferibile quando l'argomento è di estrema importanza, e avete difficoltà a fidarvi di una stima. Perciò consideriamo prima l'analisi 80/20 e poi il pensiero 80/20.

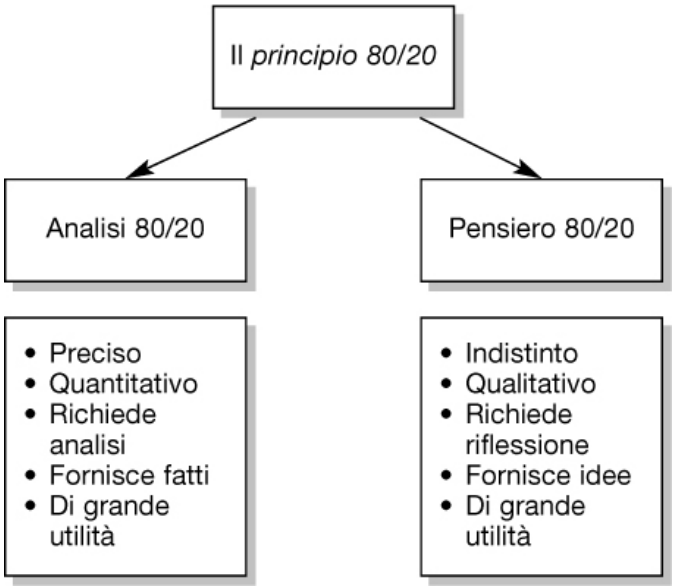


Fig. 5 - Due modi di utilizzare il principio 80/20

4. L’analisi 80/20

L’analisi 80/20 esamina il rapporto tra due serie di dati raffrontabili. Una serie è sempre un universo di persone o cose, di solito un numero pari o superiore a 100 unità, che può venire trasformato in percentuale. L’altra serie di dati si riferisce ad alcune caratteristiche interessanti di quelle persone o cose, che si possono misurare ed esprimere a loro volta in valore percentuale.

Potremmo decidere, per esempio, di considerare un gruppo di 100 amici, tutti bevitori occasionali di birra, e vedere quanta birra hanno bevuto la settimana scorsa.

Fin qui, il metodo di analisi è comune a molte tecniche di analisi. Ciò che rende unica l’analisi 80/20 è il fatto che il sistema di misurazione classifica i dati della seconda serie in ordine decrescente d’importanza e mette a confronto le percentuali tra le due serie di dati.

Quindi, nel nostro esempio, chiederemo a tutti e 100 i nostri amici quanti bicchieri di birra hanno bevuto la settimana scorsa e classificheremo le risposte in ordine discendente. La figura 6 evidenzia l’elenco dei 20 maggiori bevitori e dei 20 minori, desunti dalla tabella.

L’analisi 80/20 permette di confrontare percentuali relative alle due serie di dati (gli amici e la quantità di birra che hanno bevuto).

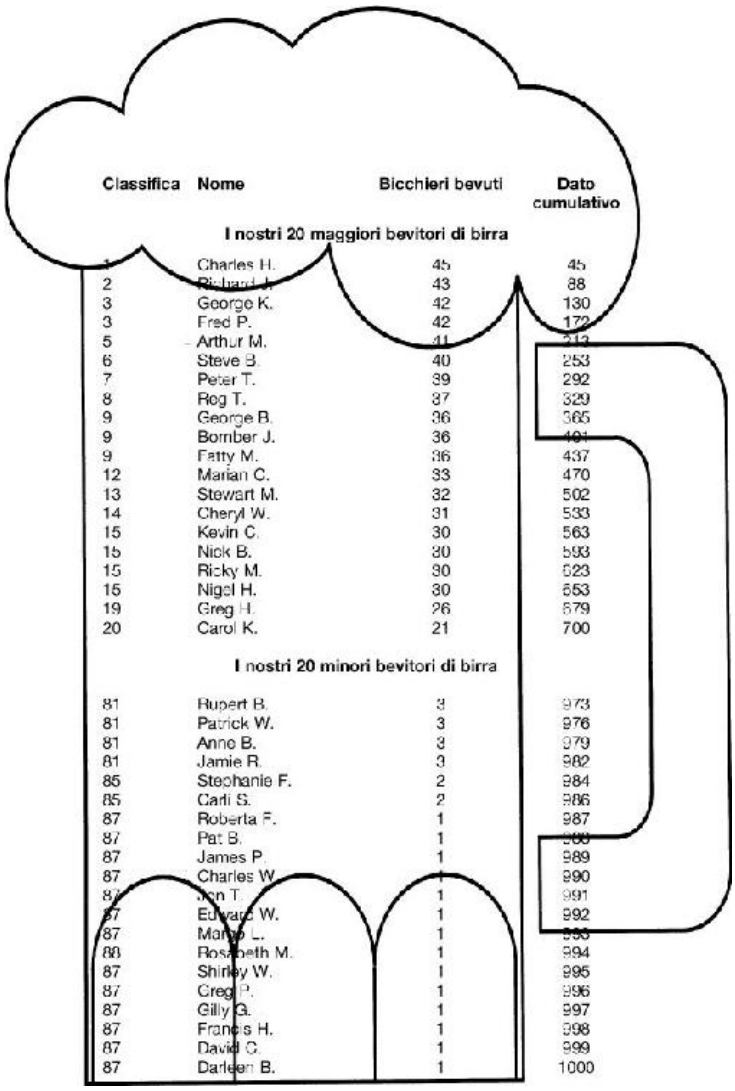
In questo caso, possiamo dire che il 70% della birra è stato bevuto da appena il 20% del gruppo. Quindi avremo un rapporto 70/20. La figura 7 presenta un diagramma di frequenza distributiva 80/20 (o, più semplicemente, diagramma 80/20), che sintetizza visivamente i dati.

4.1. *Perché si chiama analisi 80/20?*

Quando si confrontano queste relazioni, l’osservazione più frequente, effettuata molto tempo fa (probabilmente negli anni ’50), è che l’80% della quantità misurata deriva dal 20% delle persone o delle cose. L’espressione 80/20 è diventata così il simbolo di questo tipo di rapporto asimmetrico, anche se il risultato preciso è diverso (statisticamente, un rapporto esatto 80/20 è improbabile). Per convenzione si ritiene che il 20% citato delle cause sia il quinto *superiore*, non il quinto inferiore. “Analisi 80/20” è

l’espressione che ho impiegato per indicare l’utilizzo generalmente effettuato fino ad oggi del principio 80/20: un utilizzo quantitativo ed empirico, che serve a misurare possibili relazioni tra input e output.

Dai dati relativi ai nostri amici che bevono birra potremmo ugualmente osservare che il quinto inferiore della classifica ne ha consumati appena 30 bicchieri, o il 3% del totale. Sarebbe assolutamente legittimo definirlo rapporto 3/20, anche se si tratta di una definizione piuttosto insolita. L’enfasi è quasi sempre sui consumatori più forti, o sulle cause più rilevanti. Se una fabbrica di birre stesse effettuando una promozione, o volesse scoprire cosa pensano i consumatori della sua gamma di birre, le converrebbe molto di più lavorare sul quinto superiore del campione.



Classifica	Nome	Bicchieri bevuti	Dato cumulativo
	I nostri 20 maggiori bevitori di birra		
1	Charles H.	45	45
2	Richard J.	43	88
3	George K.	42	130
3	Fred P.	42	172
5	Arthur M.	41	213
6	Steve B.	40	253
7	Peter T.	39	292
8	Reg T.	37	329
9	George B.	36	365
9	Bomber J.	36	401
9	Fatty M.	36	437
12	Marian C.	33	470
13	Stewart M.	32	502
14	Cheryl W.	31	533
15	Kevin C.	30	563
15	Nick B.	30	593
15	Ricky M.	30	623
15	Nigel H.	30	653
19	Greg H.	26	679
20	Carol K.	21	700
	I nostri 20 minori bevitori di birra		
81	Rupert B.	3	973
81	Patrick W.	3	976
81	Anne B.	3	979
81	Jamie R.	3	982
85	Stephanie F.	2	984
85	Carli S.	2	986
87	Roberta F.	1	987
87	Pat B.	1	988
87	James P.	1	989
87	Charles W.	1	990
87	Jon T.	1	991
87	Edward W.	1	992
87	Margo L.	1	993
88	Rosabeth M.	1	994
87	Shirley W.	1	995
87	Greg P.	1	996
87	Gilly G.	1	997
87	Francis H.	1	998
87	David C.	1	999
87	Darleen B.	1	1000

Fig. 6 - Graduatoria dei bevitori di birra

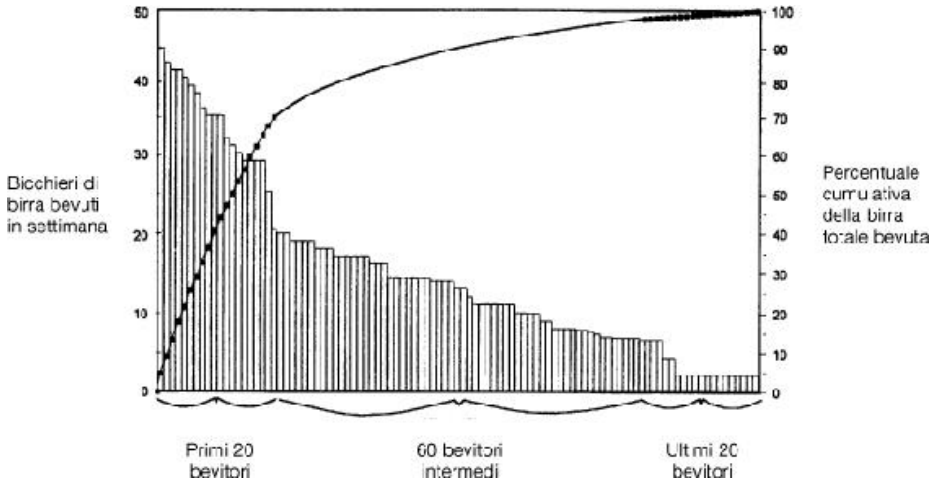


Fig. 7 - Rappresentazione grafica della frequenza di distribuzione 80/20 dei bevitori di birra

Mettiamo di voler sapere a quale percentuale dei nostri amici corrisponde l'80% del consumo totale di birra. In questo caso, l'esame della parte di classifica non riportata in figura 6 (la parte intermedia) dimostrerebbe che Mike G., il 28° bevitore con 10 bicchieri, ha portato il totale cumulato a 800 bicchieri. Potremmo perciò esprimere questa relazione in termini 80/28: l'80% della birra è stato bevuto da appena il 28% dei nostri amici.

Dovrebbe risultare chiaro da questo esempio che l'analisi 80/20 può giovare in qualunque tipo di contesto. Chiaramente, le singole indicazioni sono più interessanti, e potenzialmente più utili dove c'è uno squilibrio. Se avessimo scoperto, per esempio, che tutti i nostri amici avevano bevuto esattamente 8 bicchieri a testa, la fabbrica di birra non avrebbe avuto un grosso interesse a utilizzare il nostro gruppo a scopo di promozione o di ricerca. Avremmo avuto un rapporto 20/20 (il 20% della birra era bevuto dal quinto superiore degli amici) o un rapporto 80/80 (l'80% della birra era bevuto dall'80% degli amici).

4.2. *Gli istogrammi illustrano al meglio la relazione 80/20*

L'analisi 80/20 si esprime al meglio visivamente con due istogrammi – una rappresentazione che si addice particolarmente bene al nostro esempio! (Le precedenti figure 2-4 erano appunto istogrammi). Il primo istogramma della figura 8 contiene i nostri 100 amici che bevono birra; ognuno di loro

occupa l’1% dello spazio, cominciando dal massimo bevitore in cima per finire con i minimi bevitori alla base. Il secondo istogramma contiene il totale della birra bevuta da ogni nostro amico (e da tutti). In qualunque punto della figura possiamo vedere, per una determinata percentuale dei nostri amici, quanta birra hanno bevuto.

La figura 8 mostra quello che abbiamo scoperto dalla classifica dei bevitori (che risulta anche dalla figura 7): il quinto superiore dei bevitori consumava il 70% della birra bevuta. I semplici istogrammi della figura 8 prendono i dati della figura 7 e li rappresentano dall’alto in basso, anziché da sinistra a destra. Le due rappresentazioni grafiche descrivono la medesima realtà; una vale l’altra.

Se volessimo invece illustrare quale percentuale dei nostri amici ha bevuto l’80% di birra, dovremmo preparare un istogramma leggermente diverso, come nella figura 9, per mostrare il rapporto 80/28: il 28% dei nostri amici ha bevuto l’80% di birra.

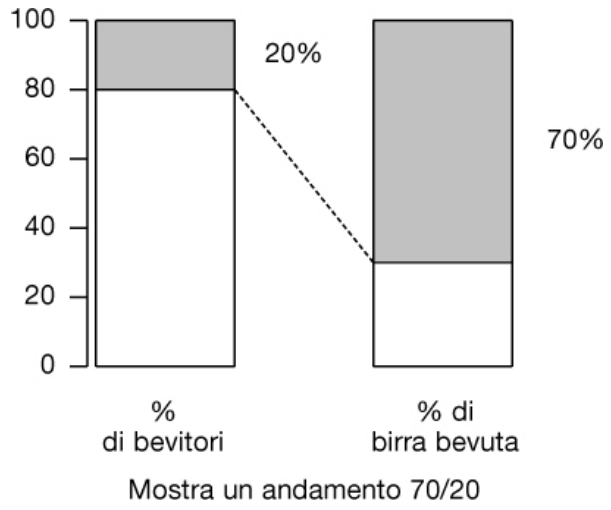


Fig. 8

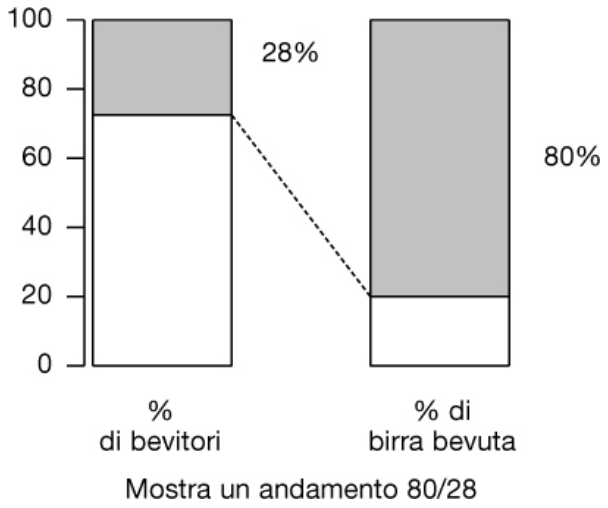


Fig. 9

4.3. *Per cosa viene utilizzata l'analisi 80/20?*

In genere, per cambiare la relazione che descrive, o per farne un miglior uso!

Un utilizzo consiste nel concentrarsi sulle cause primarie della relazione, sul 20% di input che conduce all'80% (o al numero preciso, qualunque esso sia) degli output. Se il quinto superiore dei bevitori di birra rappresenta il 70% della birra consumata, è questo il gruppo su cui dovrebbe concentrarsi la casa produttrice di birra, per attrarre il massimo di quota possibile da quel 20%, e per aumentarne ulteriormente, se possibile, il consumo. Ai fini pratici, la casa produttrice di birra può decidere d'ignorare l'80% di bevitori che consuma soltanto il 30% della birra totale: una soluzione di questo genere semplificherebbe immensamente il lavoro.

Analogamente, un'azienda che scopra che l'80% dei suoi profitti deriva dal 20% dei clienti, dovrebbe usare questa informazione per continuare a soddisfare quel 20%, e per sviluppare gli affari che intrattiene con questo nucleo fondamentale della clientela. Questo comportamento è molto più facile, nonché più remunerativo, che dedicare la stessa attenzione all'intero gruppo di clienti. Oppure, se l'azienda scopre che l'80% dei profitti deriva dal 20% dei prodotti, dovrebbe puntare decisamente a vendere un maggior quantitativo di questi prodotti altamente remunerativi.

La stessa idea si usa nelle applicazioni extra business dell'analisi 80/20. Se analizzaste il piacere che traete da tutte le attività svolte nel tempo libero e scopriste che l'80% del beneficio viene dal 20% delle attività, che vi impegnano attualmente per il 20%, sarebbe logico aumentare la relativa allocazione di tempo, portandola, quanto meno, dal 20% all'80%.

Volete un altro esempio? Pensate ai trasporti. L'80% degli ingorghi si verifica sul 20% delle strade. Se percorrete ogni giorno la stessa strada per recarvi al lavoro, saprete che l'80% degli intoppi ha luogo normalmente nel 20% degli incroci. Una reazione intelligente da parte delle autorità preposte alla regolamentazione del traffico potrebbe consistere nel porre particolare attenzione alla gestione di quel 20% d'incroci che creano ingorghi. L'investimento sarebbe chiaramente insostenibile se dovesse riguardare il 100% degli incroci per il 100% del tempo; ma sarebbero soldi spesi bene se l'investimento fosse selettivamente limitato al 20% degli incroci per il 20% del tempo.

Il secondo uso principale dell'analisi 80/20 consiste nell'intervenire su quell'80% di input "a bassa redditività" che contribuisce all'output per un misero 20%. Forse i bevitori occasionali di birra potrebbero essere spinti a bere di più, per esempio fornendo loro un prodotto più leggero. Forse si potrebbe trovare il modo di ottenere maggiori soddisfazioni dalle attività "meno appaganti" svolte nel tempo libero. Nell'istruzione, i sistemi d'insegnamento interattivo imitano ormai la tecnica usata dai professori universitari, che interrogano a caso i singoli studenti per combattere l'andamento tipico 80/20, in cui l'80% dell'attenzione di una classe viene dal 20% degli studenti. Nei centri commerciali degli Stati Uniti si è scoperto che le donne (un 50% della popolazione) generano il 70% del fatturato complessivo[4]. Una soluzione per incrementare il 30% degli acquisti effettuato dal sesso forte potrebbe essere la creazione di grandi magazzini specificamente indirizzati alla clientela maschile. Per quanto questa seconda applicazione dell'analisi 80/20 sia talvolta di grande utilità – e abbia trovato significative applicazioni nel settore industriale, quando si è trattato di rendere più produttive fabbriche dal rendimento insoddisfacente – in genere è più faticosa e meno redditizia della prima.

4.4. *Non applicate l'analisi 80/20 in modo lineare*

Nel discutere gli usi dell'analisi 80/20 dobbiamo accennare anche ai potenziali abusi. Come ogni strumento semplice ed efficace, l'analisi 80/20 può anche essere oggetto di fraintendimenti, di applicazioni errate e, invece di essere il mezzo che conduce a scoperte inusuali, può servire da giustificazione a comuni comportamenti criminali. L'analisi 80/20, applicata in modo non appropriato e pedissequo, può anche portare fuori strada: dovete vigilare costantemente sui pericoli della falsa logica.

Lasciatemi fare un esempio, tratto dal commercio dei libri. È facile dimostrare che, quasi sempre e ovunque, il 20% dei titoli conta per l'80% delle copie vendute. Per chi ha familiarità col principio 80/20, la cosa non è certo sorprendente. Se ne potrebbe trarre la conclusione, in apparenza logica, che le librerie dovrebbero tagliare la gamma dei titoli in vendita, ovvero che dovrebbero concentrarsi, in tutto o in parte, sui bestseller. Ma è interessante notare che quasi sempre questa soluzione, invece di incrementare i profitti, li fa calare sensibilmente.

Questa osservazione non invalida affatto il principio 80/20, per due ragioni. L'aspetto fondamentale non è la distribuzione dei libri venduti, ma ciò che vogliono i clienti. Se i clienti si prendono la briga di visitare una libreria, è perché vogliono trovarvi una scelta ragionevolmente estesa di opere (che non potrebbero trovare all'edicola o al supermercato, dove peraltro non si aspettano certo di trovarla). Le librerie dovrebbero concentrarsi sul 20% dei clienti che procurano loro l'80% dei profitti e scoprire cosa vogliono effettivamente.

L'altra ragione è che ciò che conta veramente, anche quando si parla di libri, non è (diversamente da ciò che accade per i clienti) la distribuzione delle vendite – il 20% dei titoli che genera l'80% delle vendite – ma la distribuzione dei profitti – il 20% dei titoli che genera l'80% dei profitti. Molto spesso non si tratta dei c.d. bestseller, libri scritti da autori molto noti. In effetti, uno studio condotto negli Stati Uniti ha rivelato che «i bestseller rappresentano circa il 5% delle vendite totali»[5]. I veri bestseller sono spesso i libri che non entrano mai in classifica, ma vendono un numero rispettabile di copie anno dopo anno, quasi sempre con alti margini. Come si osserva in quella stessa ricerca, «la scorta chiave è costituita dai libri che continuano a vendere, di stagione in stagione. Questi libri rappresentano "l'80" nel rapporto 80/20, e fanno spesso la parte del leone nelle vendite specializzate per argomento».

Questa spiegazione è salutare. Non invalida affatto l'analisi 80/20, visto che i problemi chiave dovrebbero sempre riguardare quali clienti e quali prodotti generano l'80% dei profitti. Ma essa illustra chiaramente il pericolo di una riflessione insufficiente sul modo in cui l'analisi è applicata. Quando usate il principio 80/20, siate selettivi e andate controcorrente. Non fatevi sedurre dall'idea che la variabile che tutti gli altri prendono in considerazione – in questo caso i libri inclusi nell'ultima lista dei bestseller – sia quella che conta. Questo è pensiero lineare. L'indicazione più preziosa fornita dall'analisi 80/20 verrà sempre dall'esame di relazioni non lineari che gli altri stanno trascurando. Inoltre, bisogna tener presente che l'analisi 80/20 si basa su un quadro statico della situazione, fotografata in un determinato momento, anziché su un quadro dinamico che ne incorpora l'evoluzione nel tempo. Perciò dovete essere consapevoli che se la vostra fotografia è sbagliata o incompleta, otterrete una visione sfocata o impropria.

5. Il pensiero 80/20 e la sua utilità

L'analisi 80/20 è estremamente utile. Ma la maggior parte delle persone manca di un forte spirito analitico, e neanche gli analisti possono fermarsi ad esaminare i dati ogni volta che devono prendere una decisione; significherebbe vivere in uno stato di perpetua e paralizzante incertezza. Le decisioni più importanti non vengono mai prese, né si prenderanno mai, sulla base di analisi iperapprofondite; in barba a qualunque possibile perfezionamento dei nostri computer. Perciò, se vogliamo che il principio 80/20 guidi costantemente le nostre scelte quotidiane, ci serve qualcosa di meno analitico, e più immediatamente disponibile, dell'analisi 80/20. Ci serve il *pensiero 80/20*.

"Pensiero 80/20" è una mia definizione, che sta a indicare l'applicazione dell'analisi 80/20 alla vita quotidiana, per utilizzi non quantitativi del principio. Come nell'analisi 80/20 partiamo da un'ipotesi di possibile squilibrio tra input e output, ma invece di raccogliere e analizzare dati, ci limitiamo a stimarli. Il pensiero 80/20 richiede, e con la pratica permette, di individuare le poche cose realmente importanti che stanno avvenendo, e di

ignorare la massa ininfluente delle altre. Ci insegna a vedere la foresta, anziché i singoli alberi.

Il pensiero 80/20 è troppo prezioso per rimanere confinato ai casi dove dati e analisi sono perfetti. Per ogni briciolo di comprensione ottenuta con metodi quantitativi, vi sono tonnellate di conoscenze raggiunte con l'intuizione e l'impressione del momento. Ecco perché il pensiero 80/20, anche se supportato dai dati, non deve restarne vincolato.

Per penetrare nel pensiero 80/20, dobbiamo chiederci di continuo: «Qual è il 20% che porta all'80%?». Non dobbiamo mai pensare di sapere automaticamente la risposta, ma occorre invece prenderci il tempo per riflettere creativamente sul problema. Quali sono i pochi input o cause essenziali, che si confrontano con i tanti (o le tante) irrilevanti? Qual è la melodia dominante, soffocata dal rumore di fondo?

Poi il pensiero 80/20 viene utilizzato esattamente come i risultati dell'analisi 80/20: per modificare il comportamento e, di solito, per concentrarsi sul 20% più importante. Sapete bene che il pensiero 80/20 funziona quando riesce a moltiplicare l'efficacia. Le azioni derivanti dal pensiero 80/20 dovrebbero quindi portarci a ottenere risultati maggiori con sforzi minimi.

Quando usiamo il principio 80/20 non presumiamo che i suoi risultati siano buoni o cattivi, o che le potenti forze che osserviamo siano necessariamente positive. Noi *decidiamo* se lo sono (dal nostro punto di vista), e scegliamo di dare alla minoranza di queste forze una spinta ulteriore nella direzione giusta oppure cerchiamo il modo di attenuarne l'impatto.

6. Il principio 80/20 rovescia il buon senso convenzionale

L'applicazione del principio 80/20 implica che dobbiamo comportarci nel seguente modo:

- festeggiare la produttività eccezionale, anziché sforzarsi di accrescere lo sforzo medio;
- cercare la scorciatoia, anziché seguire il percorso intero;
- esercitare il controllo sulla nostra vita col minor sforzo possibile;
- essere selettivi, non esaustivi;
- puntare all'eccellenza in pochi campi specifici, anziché a una buona performance in molti settori;

– delegare o esternalizzare il più possibile nella nostra attività quotidiana, a condizione però di avere in questo un adeguato incoraggiamento fiscale (non un disincentivo). Dunque maggior ricorso a giardinieri, meccanici, imbianchini ed altri professionisti, invece di puntare sul fai-da-te;
– scegliere con la massima cura carriera e datori di lavoro, e se possibile avere dei dipendenti, piuttosto che essere dipendenti;
– fare *solo* le cose che sappiamo fare meglio e che più ci piacciono;
– cercare sotto la superficie delle cose, per scoprire paradossi o stranezze;
– in ogni ambito di rilievo, capire dove un 20% di sforzo può portare a un 80% di risultato;
– darsi una calmata, lavorare meno e puntare a un numero limitato di obiettivi determinanti sui quali il principio 80/20 lavorerà per noi, invece di rincorrere ogni singola opportunità;
– sfruttare al massimo i pochi "momenti magici" della nostra vita, quando siamo al top della creatività e le congiunzioni astrali ci sono favorevoli.

6.1. *Il principio 80/20 non conosce confini*

Non c'è sfera di attività che sia immune dall'influenza del principio 80/20. Come i sei saggi indiani ciechi che cercavano di distinguere la forma dell'elefante, la maggioranza di coloro che utilizzano il principio 80/20 conosce solo una piccola frazione della sua portata e della sua potenza. Per abituarvi a pensare sistematicamente in termini 80/20, dovete metterci partecipazione e creatività. Se desiderate trarre beneficio dal pensiero 80/20, usatelo!

Adesso siamo pronti per partire. Se volete cominciare ad usarlo nella vostra organizzazione, andate direttamente alla parte II, che documenta quasi tutte le applicazioni significative di business del principio 80/20. Se siete più interessati a utilizzare il principio per migliorare sostanzialmente la vostra vita, saltate alla parte III, un tentativo innovativo di collegare il principio 80/20 al tessuto della nostra vita di tutti i giorni.

[1] I calcoli dell'autore si basano su Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows e Jorgen Randers (1992), *Beyond the Limits*, Earthscan, London, pp. 66 e seguenti.

[2] I calcoli dell'autore si basano su Lester R. Brown, Christopher Flavin and Hal Kane (1992), *State of the World*, Earthscan, London, p. 111, tratto a sua volta da Ronald V.A. Sprout and James H.

Weaver (1991), *International Distribution of Income: 1960-1987*, working paper No 159, Department of Economics, American University, Washington DC, maggio.

[3] Health Care Strategic Management (1995), “Strategic planning futurists need to be capitation-specific and epidemiological”, *Health Care Strategic Management*, 1 settembre.

[4] Malcolm Gladwell (1996), “The science of shopping”, *New Yorker*, 4 novembre.

[5] Mary Corrigan e Gary Kauppila (1996), *Consumer Book Industry Overview and Analysis of the Two Leading Superstore Operators*, William Blair & Co, Chicago.

Parte seconda

Il successo dell’azienda non deve essere un mistero

3. Il culto sotterraneo

Ora vediamo confusamente in uno specchio, ma poi vedremo direttamente la realtà. Ora conosco in parte, poi comprenderò appieno.

Prima lettera ai Corinzi, 13,12

È difficile valutare fino a che punto il principio 80/20 sia già conosciuto nel business. Questo è quasi certamente il primo libro sull'argomento, ma nella mia ricerca ho reperito con facilità parecchie centinaia di articoli riguardanti l'uso del principio 80/20 in tutti i tipi di attività economica, in tutto il mondo. Molte persone e molte aziende di successo credono ciecamente nel principio 80/20 e quasi tutti i detentori di un MBA ne hanno sentito parlare.

Il principio 80/20 ha inciso sulla vita di centinaia di milioni di persone, che spesso ne sono del tutto inconsapevoli; eppure rimane stranamente poco considerato. È ora di mettere le cose a posto.

1. La prima ondata 80/20: la rivoluzione della qualità

La rivoluzione della qualità, avvenuta tra il 1950 e il 1990, ha trasformato la qualità e il valore dei beni di consumo di marca e di altri prodotti industriali. Il movimento per la qualità è stato una vera e propria crociata per ottenere una qualità superiore a un costo inferiore, attraverso l'uso di tecniche statistiche e comportamentali. L'obiettivo, ormai quasi raggiunto per molti prodotti, è quello di arrivare a zero difetti. Si può affermare che il movimento per la qualità è stato il fattore di spinta più

significativo dell'innalzamento degli standard di vita in tutto il mondo, sin dal 1950.

Il movimento ha una storia affascinante. I suoi due grandi messia, Joseph Juran (nato nel 1904) e W. Edwards Deming (nato nel 1900) erano entrambi americani (anche se Juran era nato in Romania). Ingegnere elettrotecnico l'uno, statistico l'altro, i due svilupparono le loro idee in parallelo dopo la seconda guerra mondiale, ma non riuscirono assolutamente a interessare nessuna grande *corporation* americana al tema della qualità eccellente. Juran pubblicò la prima edizione del suo *Quality Control Handbook*, la bibbia del movimento per la qualità, nel 1951, ma incontrò un'accoglienza decisamente fredda. L'unico serio interessamento arrivò dal Giappone, dove sia Juran che Deming si trasferirono all'inizio degli anni '50. Il loro lavoro pionieristico trasformò un'economia nota a quell'epoca per la scadente qualità delle sue imitazioni di prodotti altrui, nel punto di riferimento mondiale per quanti riguarda qualità e produttività.

Solo quando prodotti giapponesi come motociclette e fotocopiatrici cominciarono a invadere il mercato degli Stati Uniti, la maggior parte delle grandi aziende americane (e più in generale occidentali) iniziò a prendere sul serio il movimento per la qualità. A partire dal 1970, e specialmente dopo il 1980, Juran, Deming e i loro allievi intrapresero un'analoga, straordinaria trasformazione degli standard di qualità occidentali, che portò a giganteschi miglioramenti nel livello e nella consistenza della qualità, a sostanziali riduzioni nei tassi di difettosità e a una drastica caduta dei costi di produzione.

Il principio 80/20 fu uno dei mattoni portanti del movimento per la qualità. Joseph Juran ne fu il messia più entusiasta, anche se lo chiamava, indifferentemente, con altri due nomi: "principio di Pareto" o "regola del minimo vitale". Nella prima edizione del *Quality Control Handbook*, Juran osservava che le "perdite" (ossia i prodotti finiti respinti per la qualità scadente) non derivano da un numero elevato di cause. «Casomai, le perdite sono sempre maldistribuite, nel senso che una piccola percentuale delle caratteristiche qualitative contribuisce sempre a un'elevata percentuale di perdita di qualità»*. La nota a pié di pagina commentava:

> * L'economista Pareto scoprì che la ricchezza era distribuita non-uniformemente, in base ad uno stesso criterio. Se ne possono trovare molti altri esempi: la distribuzione

> del crimine tra i criminali, la distribuzione degli incidenti tra le lavorazioni pericolose, ecc. Il principio di Pareto della distribuzione ineguale si applicava alla distribuzione della ricchezza e alla distribuzione delle perdite di qualità[1].

Juran applicò il principio 80/20 al controllo statistico di qualità. L'approccio consiste nell'identificare i problemi che determinano la mancanza di qualità e nell'ordinarli in scala decrescente dai più importanti – il 20% dei difetti che causa l'80% dei problemi di qualità – ai meno importanti. Sia Juran che Deming arrivarono a impiegare sempre più frequentemente l'espressione sintetica "80/20", invitando alla diagnosi dei pochi difetti che originano la maggioranza dei problemi.

Una volta individuate le origini del "minimo vitale" nel prodotto senza qualità, lo sforzo viene concentrato su di esse, anziché disperdersi nel tentativo di affrontare contemporaneamente tutti i problemi.

Col progredire del movimento per la qualità, si è passati dall'enfasi sul controllo statistico alla convinzione che la qualità deve'essere incorporata nel prodotto fin dall'inizio da tutti gli operatori, al *Total Quality Management*, e infine a un uso sempre più sofisticato del software. Contestualmente è cresciuta l'attenzione per la tecnica 80/20, per cui oggi quasi tutti coloro che si occupano professionalmente di qualità hanno familiarità col principio 80/20. Alcuni riferimenti recenti illustrano gli impieghi attuali del principio 80/20.

In un articolo apparso recentemente sulla *National Productivity Review*, Ronald J. Recardo si domanda:

> Quali difetti disturbano i nostri clienti strategici? Come in molti altri problemi di qualità, la legge di Pareto prevale anche qui: colmando il 20% determinante dei vostri gap di qualità, realizzerete l'80% dei benefici. Questo primo 80% include normalmente i vostri miglioramenti fondamentali[2].

Un altro autore, concentrandosi sui capovolgimenti di fortuna nelle aziende, osserva:

> Per ogni fase del vostro ciclo operativo, domandatevi se questa aggiunge valore o se fornisce un supporto essenziale. Se non fa una cosa, né l'altra, è superflua. Eliminatela. [Questa è] la regola 80/20 rivisitata: potete eliminare l'80% degli sprechi spendendo

> solo il 20% di quanto vi costerebbe liberarvi del 100% degli sprechi. Mettetevi subito alla ricerca del beneficio immediato[3].

Il principio 80/20 è stato utilizzato anche dalla Ford Electronic Manufacturing Corporation nell'ambito di un programma di qualità che ha ottenuto il premio Shingo.

I programmi *just-in-time* sono stati applicati utilizzando la regola 80/20 (l'80% del valore è concentrato sul 20% del volume) e le attività più costose vengono costantemente analizzate. L'analisi del costo della manodopera e delle spese generali è stata rimpiazzata dall'analisi del tempo del ciclo di lavorazione per linea di prodotto, riducendo così il tempo del ciclo di prodotto del 95%[4].

Per migliorare la qualità si utilizza un nuovo software che incorpora il principio 80/20:

> [Con ABC DataAnalyzer] i dati vengono inseriti o trasferiti su foglio elettronico, dove potete evidenziarli e ciccare la soluzione grafica che preferite: istogrammi, fogli di controllo, diagrammi di flusso, diagrammi di dispersione, "torte" e diagrammi di Pareto.
> Il diagramma di Pareto incorpora la regola 80/20, che potrebbe dimostrare, per esempio, che su 1000 rimostranze dei clienti, più o meno 800 si possono eliminare, intervenendo solo sul 25% delle cause[5].

Il principio 80/20 trova crescente applicazione anche nella progettazione e nello sviluppo di nuovi prodotti. Per esempio, un documento sull'uso che il Pentagono ha fatto del *Total Quality Management* spiega che: «Le decisioni prese all'inizio del processo di sviluppo determinano la maggioranza dei costi del ciclo di vita del prodotto. La regola 80/20 descrive questo risultato, dato che l'80% dei costi del ciclo di vita è normalmente concentrato in un solo 20% del tempo di sviluppo»[6].

L'impatto della rivoluzione della qualità sulla soddisfazione del cliente, e sul valore percepito, nonché sulla posizione competitiva delle singole aziende, e quindi di intere nazioni, ha avuto poco risalto, ma è veramente sostanziale. Il principio 80/20 è stato chiaramente uno dei pochi "input vitali" che hanno originato la rivoluzione della qualità. Ma l'influenza sotterranea del principio 80/20 non si è fermato lì. Esso ha avuto anche un

ruolo determinante in una seconda rivoluzione che si è combinata con la prima, creando la società dei consumi globali di oggi.

2. La seconda ondata 80/20: la rivoluzione informatica

La rivoluzione informatica iniziata negli anni ’60 ha già trasformato le abitudini di lavoro e l’efficienza di aree significative del mondo del business. E sta cominciando ad andare oltre: a favorire il cambiamento strutturale delle organizzazioni che rappresentano oggi la forza dominante della società. Il principio 80/20 era e sarà un elemento fondamentale della rivoluzione informatica, contribuendo a indirizzarne in modo intelligente la forza.

Gli informatici che hanno gestito la rivoluzione informatica avevano generalmente familiarità con il principio 80/20, e ne facevano ampio uso; forse perché erano molti vicini, sul piano concettuale, al movimento per la qualità. A giudicare dal numero di articoli sull’hardware e il software che si riferiscono al principio 80/20, si direbbe che la maggior parte delle aziende informatiche ne siano pienamente consapevoli e lo utilizzino nel loro lavoro quotidiano.

La rivoluzione informatica ha toccato il massimo dell’efficacia quando ha usato i concetti di selettività e semplicità, insiti nel principio 80/20. Come testimoniano due direttori di progetti.

> Pensate in piccolo. Non progettate fin dal primo giorno di arrivare all’ennesima potenza. Normalmente, il ritorno sull’investimento segue la regola 80/20: l’80% dei benefici si troverà nel 20% più semplice del sistema, e il residuo 20% dei benefici deriverà dall’80% più complesso del sistema[7].

La Apple ha utilizzato il principio 80/20 nello sviluppo dell’Apple Newton Message Pad, un’agenda elettronica:

> I progettisti del Newton hanno tratto vantaggio da una versione leggermente modificata [del principio 80/20]. Hanno scoperto che lo 0,01% del vocabolario di una persona bastava a effettuare un 50% delle operazioni che di solito si vogliono fare con un piccolo computer portatile[8].

Il software sta sempre più sostituendo l'hardware, proprio con l'uso del principio 80/20. Un esempio è costituito dal software RISC, inventato nel 1994:

> Il RISC si basa su una variante della regola 80/20. Questa regola presuppone che la maggior parte dei software dedichi l'80% del tempo a eseguire solo il 20% delle istruzioni a disposizione. I processori RISC ottimizzano la performance di quel 20%, e mantengono bassi la dimensione e il costo dei chip, eliminando l'altro 80%. RISC realizza nel software ciò che CISC [il sistema che dominava in precedenza] fa nel silicio[9].

Gli utenti di software sanno che, nonostante la sua incredibile efficienza, l'utilizzo segue un andamento 80/20. Come afferma un esperto.

> Il mondo del business si è da tempo conformato al principio 80/20. Questo è particolarmente vero per il software, dove l'80% degli impieghi di un prodotto deriva da appena il 20% delle sue capacità. Ciò significa che la maggior parte di noi paga per avere ciò che non vuole, o che non le occorre. I progettisti di software sembrano finalmente aver capito questo concetto, e molti di loro sono disposti a scommettere che le applicazioni modulari risolveranno il problema[10].

L'architettura del software è cruciale, in quanto fa sì che le funzioni più utilizzate siano anche le più facili da usare. Lo stesso approccio viene usato per i nuovi servizi database:

> Cosa fanno i progettisti di software? Identificano, per prima cosa, ciò che i clienti vogliono in prevalenza, e come vogliono servirsene: la vecchia regola 80/20 (gli utenti si servono, per l'80% del tempo, del 20% delle funzioni offerte da un programma). I bravi progettisti di software rendono le funzioni più utilizzate il più possibile semplici, automatiche e inevitabili.
> Tradurre un approccio di questo genere nei servizi database di oggi significherebbe preoccuparsi di tutti gli utilizzi effettuati dal cliente strategico… Quante volte i clienti chiamano l'assistenza software per chiedere che file richiamare, o dove trovare un file? Una progettazione efficace potrebbe eliminare questo tipo di richieste[11].

Dovunque si guarda, le innovazioni efficaci in campo informatico – nell'archiviazione, nel recupero e nell'elaborazione dei dati – si concentrano prevalentemente sul 20%, o anche meno, delle esigenze principali.

3. La rivoluzione informatica ha ancora tanta strada da percorrere

La rivoluzione informatica è la forza più sovversiva che il mondo degli affari abbia mai conosciuto. Già il fenomeno del "potere informatico al popolo"[12] ha conferito competenze e autorità agli operativi e ai tecnici, distruggendo il potere, e spesso anche la posizione, dei manager intermedi, tutelati in precedenza dal possesso esclusivo di uno specifico *know-how*. La rivoluzione informatica ha anche decentrato fisicamente le aziende: telefono, fax, pc e modem, e la crescente miniaturizzazione e mobilità di queste tecnologie hanno già iniziato a erodere il potere delle sedi centrali delle società e di chi le amministra (o per meglio dire, le amministrava). In definitiva, la rivoluzione informatica contribuirà a distruggere lo stesso lavoro manageriale, consentendo così la creazione di un maggiore valore diretto da parte degli operativi, a tutto favore dei clienti più importanti[13]. Il valore delle informazioni automatizzate cresce in misura esponenziale, molto più rapidamente della nostra possibilità di utilizzo. L'unica soluzione per riuscire a fruire efficacemente di questo potere, adesso come nel futuro, sta nella selettività: nell'applicazione del principio 80/20.

Peter Drucker lo dice con queste parole:

> Un database, per quanto ricco, non è informazione. È solo materiale informativo allo stato grezzo… Le informazioni da cui dipende sostanzialmente un'azienda sono disponibili, se lo sono, soltanto in forma primitiva e disorganizzata. Ciò che un'azienda deve assolutamente avere per le sue decisioni, specie di tipo strategico, sono dei dati relativi a ciò che avviene all'esterno. È solo fuori dall'azienda che si trovano risultati, opportunità e minacce[14].

Drucker sostiene che ci occorrono nuovi sistemi per misurare la creazione di ricchezza. Ian Godden e io chiamiamo questi nuovi strumenti, che cominciano ora a vedere la luce in alcune aziende, "misure automatizzate di performance"[15]. Ma una quota nettamente superiore all'80% (probabilmente attorno al 99%) delle risorse della rivoluzione informatica continua ad essere applicata per migliorare il conteggio di grandezze che si misuravano già prima ("piove sul bagnato"), anziché creare e semplificare i parametri di misurazione della vera creazione di ricchezza. La minuscola porzione di sforzo, che utilizza la rivoluzione

informatica per creare un modello diverso di azienda, avrà un impatto esplosivo.

4. Il principio 80/20 è ancora il segreto aziendale meglio conservato

Considerati l'importanza del principio 80/20 e il suo grado di conoscenza da parte dei manager, bisogna dire che esso rimane circondato da un alone di discrezione. La stessa espressione "80/20" ha preso piede molto lentamente e senza visibili punti di riferimento. Dati l'uso frammentario e l'estensione graduale, il principio 80/20 rimane sottoutilizzato anche da parte di coloro che riconoscono e apprezzano l'idea. Eppure è estremamente versatile. Si può applicare con profitto a qualunque settore e organizzazione, a qualunque funzione aziendale e mansione individuale. Il principio 80/20 può portare vantaggi all'amministratore delegato, ai manager di linea, ai tecnici e a qualunque lavoratore della conoscenza, fino a comprendere i livelli più bassi della struttura e l'ultimo assunto in formazione. E sebbene i suoi possibili usi siano plurimi, vi è una logica di base unificante, che spiega perché il principio 80/20 funziona ed è così prezioso.

5. Perché il principio 80/20 funziona nel business

Il principio 80/20, applicato agli affari, ha una sola funzione: generare il massimo reddito con il minimo investimento di risorse e di sforzo organizzativo.

Gli economisti classici del XIX secolo e dell'inizio del XX svilupparono una teoria dell'equilibrio economico e dell'impresa, che ha dominato il pensiero economico. Questa afferma che, in regime di concorrenza perfetta, le aziende non ottengono extraprofitti e la profittabilità è eguale o a zero o al costo "normale" del capitale, quest'ultimo definito da un moderato livello d'interessi. La teoria presenta un'elevata coerenza interna, con il solo limite che non si può applicare a un'attività economica reale, in particolare non alle attività di qualsiasi singola impresa.

5.1. *La teoria 80/20 riferita all'azienda*

A differenza della teoria della concorrenza perfetta, la teoria 80/20, riferita all'azienda, è sia verificabile (e in effetti è stata verificata un gran numero di volte), sia utile come guida operativa. La teoria 80/20 riferita all'impresa dice questo:

- in qualunque mercato, alcuni fornitori saranno molto più in grado di altri nel soddisfare i bisogni del cliente. Questi fornitori riusciranno ad imporre i prezzi più elevati e otterranno anche le maggiori quote di mercato;
- in qualunque mercato, alcuni fornitori saranno molto più capaci di altri di minimizzare le spese in rapporto ai ricavi. In altre parole, questi fornitori avranno meno costi di altri, a parità di output e di ricavi; oppure, in alternativa riusciranno a generare un output equivalente con una spesa minore;
- alcuni fornitori genereranno surplus molto superiori a quelli generati da altri concorrenti. (Uso la parola "surplus", anziché "profitti",perché quest'ultimo concetto implica normalmente anche la remunerazione del capitale per gli azionisti. Il concetto di surplus è più esteso in quanto fa riferimento ai fondi disponibili a titolo di profitto o di reinvestimento, che superano il normale fabbisogno per il funzionamento dell'azienda. Surplus più alti porteranno a una o più delle seguenti possibilità: (1) maggior reinvestimento nel prodotto e nel servizio, per ottenere una superiorità e una maggiore attrattività per i clienti; (2) investimento rivolto a conquistare quote di mercato attraverso un maggior sforzo commerciale e/o l'acquisizione di altre aziende; (3) maggiori benefici economici per il personale, che avranno l'effetto di suscitare un più forte attaccamento all'azienda, e la capacità di attirare i migliori talenti presenti sul mercato; e/o (4) ritorni più elevati per gli azionisti, che faranno alzare il prezzo delle azioni e ridurranno il costo del capitale, facilitando investimenti e/o acquisizioni;
- con il tempo, l'80% del mercato tenderà a rifornirsi presso il 20%, o anche meno, dei fornitori, che saranno di norma anche più profittevoli. A questo punto è possibile che la struttura del mercato raggiunga un equilibrio, anche se si tratterà di un equilibrio molto diverso da quello vagheggiato dal modello di concorrenza perfetta degli economisti classici. Nell'equilibrio 80/20, pochi fornitori, i più grandi, offriranno ai clienti un "*value for money*" superiore, e conseguiranno profitti più elevati dei loro concorrenti più piccoli. Questo fenomeno si osserva frequentemente nella vita reale, ancorché la teoria della concorrenza perfetta lo consideri impossibile. Possiamo quindi denominare la nostra, più realistica, teoria la "legge 80/20 della concorrenza". Ma la realtà non riposa a lungo su un equilibrio consolidato. Prima o poi (di solito prima) ci sono sempre dei cambiamenti, provocati dalle innovazioni dei concorrenti, che vanno a modificare la struttura del mercato;
- sia le imprese offerenti consolidate che i nuovi fornitori cercheranno di innovare e di ottenere una quota elevata di una parte, piccola ma difendibile, di ciascun mercato (un segmento di mercato). Una segmentazione di questo tipo si può effettuare attraverso la fornitura di un prodotto o di un servizio più specializzato, idealmente tagliato su misura per articolari tipologie di clienti. Con il tempo i mercati tenderanno a comprendere un numero più elevato di segmenti. In ciascuno di questi segmenti opererà la legge 80/20 della concorrenza. I leader di ciascun segmento specializzato potranno essere imprese di nicchia o generaliste di settore, ma il loro successo dipenderà, in ciascun segmento, dal conseguimento dei massimi profitti con il minimo investimento. In ogni segmento, alcune imprese saranno molto più efficienti di altre, e di conseguenza tenderanno ad accumulare quote di mercato in quel segmento. Qualunque grande azienda opererà in un gran numero di segmenti; vale a dire, in un gran numero di combinazioni

prodotto/cliente, ciascuna delle quali richiede una formula diversa per massimizzare i ricavi in proporzione allo sforzo e/o presenta concorrenti diversi. In alcuni di questi segmenti la singola grande azienda otterrà grandi surplus, e in altri segmenti surplus molto inferiori (se non deficit). Si confermerà perciò che l'80% dei surplus, o dei profitti, viene generato dal 20% dei segmenti, dal 20% dei clienti e dal 20% dei prodotti. I segmenti più profittevoli tenderanno ad essere (ma non saranno necessariamente) quelli in cui l'azienda detiene le quote di mercato più elevate, e in cui si trovano i suoi clienti più fedeli (per fedeltà s'intende tradizione di acquisto dalla stessa azienda e scarsissima probabilità di passare alla concorrenza);

- in qualunque azienda, come in tutte le organizzazioni che dipendono dalla natura e dallo sforzo umano, è probabile che si ritrovi uno squilibrio tra input e output, una sproporzione tra sforzo e risultato. All'esterno, questa situazione si riflette nel fatto che alcuni mercati, alcuni prodotti e alcuni clienti sono molto più profittevoli di altri. All'interno, lo stesso principio si riflette nel fatto che alcune risorse, siano persone, fabbriche, macchinari o altro ancora, produrranno un valore molto maggiore di altre rispetto al loro costo. Se riuscissimo a misurare questo fenomeno (come facciamo con alcuni lavori, ad esempio i venditori), scopriremmo che alcuni collaboratori generano un surplus consistente (la quota di ricavi imputabile a loro supera di molto il loro costo complessivo), mentre molti altri generano un surplus modestissimo, o una perdita. Le aziende che riportano i surplus più elevati hanno la tendenza ad avere anche il massimo surplus medio per dipendente, ma in tutte le aziende il vero surplus generato da ciascun dipendente tende ad essere molto disuguale: di solito l'80% del surplus è prodotto dal 20% degli occupati;
- al livello più basso di aggregazione delle risorse in seno o all'azienda, per esempio a livello di singolo dipendente, l'80% del valore creato sarà generato con molta probabilità all'interno di una frazione relativamente limitata di tempo, diciamo un 20%, quando, grazie a una combinazione di circostanze che comprende caratteristiche personali del soggetto e natura del compito, il lavoratore opera a un livello di efficienza di parecchie volte superiore al suo standard;
- il principio dello squilibrio strutturale tra sforzo e risultato opera dunque a tutti i livelli: mercati, segmenti di mercato, prodotti, clienti, reparti, lavoratori. È questa mancanza di equilibrio, piuttosto che un equilibrio astratto, a caratterizzare tutta l'attività economica. Differenze apparentemente modeste creano conseguenze di vasta portata. Basta che un prodotto superi del 10% in qualità un prodotto concorrente, per generare una differenza di fatturato del 50%, e un differenziale di profitto del 100%.

5.2. *Tre implicazioni operative*

Un'implicazione della teoria 80/20 applicata alle aziende è che le imprese di successo operano in mercati in cui è possibile generare i massimi ricavi con lo sforzo minimo. Questo sia in termini assoluti, cioè relativamente ai profitti monetari, sia in termini relativi, cioè nel confronto con i concorrenti. Un'azienda non si può definire di successo se non ha un surplus assoluto elevato (in termini tradizionali un elevato ritorno sull'investimento) e anche un surplus più elevato di quello dei concorrenti (margini superiori).

Una seconda implicazione pratica per tutte le aziende è che è sempre possibile alzare il surplus economico, spesso in larga misura, concentrandosi solo sui segmenti di mercato e di clientela in cui si generano attualmente i maggiori surplus. Questa scelta comporterà sempre un riposizionamento delle risorse sui segmenti che generano i maggiori surplus, e implicherà normalmente anche una riduzione del livello totale di risorse e di spese (in poche parole, una significativa riduzione del personale e degli altri costi). Difficilmente le aziende raggiungono il massimo livello di surplus che potrebbero generare, e neppure vi si avvicinano. Questo perché spesso i manager non sono consapevoli del potenziale di surplus di cui dispone l'azienda; e perché in genere preferiscono gestire grandi imprese, piuttosto che aziende profittevoli.

Un terzo corollario è che ogni azienda può alzare il suo livello di surplus, riducendo lo squilibrio negativo che affligge output e risultati. Deve perciò identificare le componenti aziendali (persone, fabbriche, agenzie di vendita, centri di costo, filiali estere) che generano i massimi surplus e potenziarle, attribuendo loro più potere e più risorse. E specularmente deve identificare le risorse che generano surplus insufficienti o negativi, investire per ottenerne un sensibile miglioramento, e se questo non si verifica, disinvestire da queste risorse.

Questi principi costituiscono un'utile teoria 80/20 dell'impresa, ma non devono venire interpretati in modo troppo rigido o deterministico. I principi funzionano perché sono un'estrapolazione di rapporti esistenti in natura, che sono a loro volta un'intricata commistione di ordine e di disordine, di regolarità e di irregolarità.

6. Cercate le "irregolarità" del principio 80/20

È importante cercare di cogliere la fluidità e la forza alla base delle relazioni 80/20. Se non sarete in grado di apprezzare questi aspetti, finirete per interpretare il principio 80/20 in modo troppo rigido, e non riuscirete a sfruttarne appieno il potenziale.

Il mondo è pieno di piccole cause, che combinate tra di loro possono avere conseguenze rilevanti. Pensate a un pentolino di latte che, surriscaldato oltre certi limiti, cambia improvvisamente forma, gonfiandosi

e facendo delle bolle. Fino a un certo momento avete davanti agli occhi un normalissimo pentolino di latte caldo, un momento dopo potrete avere un meraviglioso cappuccino oppure, se ritardate di qualche secondo, un disastro sul piano della cucina. I tempi del business sono un po' più lunghi, ma da un anno all'altro si può passare da un IBM in piena forma e gonfia di profitti, che domina l'industria informatica, a un gigante accecato che barcolla per evitare la distruzione.

I sistemi creativi operano fuori da una logica di equilibrio. Causa ed effetto, input e output, agiscono in modo non lineare. Di solito non si riprende indietro quello che si immette nel sistema; a volte si ottiene molto meno e a volte molto di più. I grandi cambiamenti nel mondo degli affari possono derivare da cause apparentemente insignificanti. In un dato momento, persone di uguale intelligenza, competenza e impegno possono produrre risultati decisamente ineguali, per effetto di piccole differenze strutturali. Gli eventi non si possono prevedere, anche se tendenzialmente si registrano andamenti prevedibili.

6.1. *Identificare i filoni d'oro*

Dunque il controllo è impossibile. Ma è possibile influenzare gli eventi e, cosa forse ancor più importante, è possibile identificare le irregolarità e trarne vantaggio. L'arte di utilizzare il principio 80/20 consiste nell'identificare la direzione verso cui sta andando la realtà e nello sfruttarla il più possibile.

Immaginate di ritrovarvi in un gran casinò, pieno di roulette. L'*en plein* paga 35 volte la posta, ma i singoli numeri escono più o meno frequentemente a seconda dei tavoli. A un tavolo, il numero 5 esce una volta su 20, a un altro solo una volta su 50. Se puntate sul numero giusto al tavolo giusto, potete guadagnare una fortuna. Se vi ostinate a giocare il numero 5 a un tavolo dove esce solo una volta su 50, i vostri soldi svaniranno in fretta, indipendentemente dall'ammontare della vostra dotazione iniziale.

Se riuscite a identificare dove la vostra azienda ricava proporzionalmente di più di quanto investe, potete rischiare e fare un colpo grosso. Allo stesso

modo, se riuscite a capire dove sta ricavando molto meno di quello che investe, potete ridurre le vostre perdite.

In questo contesto, il “dove” può essere qualsiasi cosa: può trattarsi di un prodotto, un mercato, un cliente o una tipologia di clienti, una tecnologia, un canale distributivo, una divisione o un reparto, un paese, un tipo di transazione, un singolo dipendente, una tipologia di lavoratori o un gruppo di lavoratori. Il gioco sta nell’individuare le poche aree in cui si fanno grandi surplus e nel massimizzarli; per poi identificare le aree in perdita per uscirne.

Siamo stati abituati a pensare in termini di causa ed effetto, di relazioni regolari, di tassi medi di rendimento, di concorrenza perfetta e di risultati prevedibili. Ma questo non è il mondo reale. Il mondo reale comprende una quantità di influenze, dove causa ed effetto si confondono e complessi circuiti di feedback distorcono gli input. Dove l’equilibrio è precario e spesso illusorio; dove si registrano performance ripetute ma di evoluzione irregolare; dove le aziende non competono mai testa a testa e prosperano in base alla differenziazione; e dove infine pochi eletti riescono ad accaparrarsi il mercato, procurandosi alti ritorni economici.

Da questo punto di vista le grandi imprese sono coalizioni di forze incredibilmente complesse e in continuo cambiamento: alcune di loro seguono la logica della natura e accumulano profitti, mentre al tre vanno contro la natura e accumulano immense perdite. Tutto questo ci sfugge, per la nostra incapacità di comprendere la realtà, e per gli effetti tranquillizzanti, normalizzanti (e altamente distorsivi) dei sistemi di contabilità. Il principio 80/20 è predominante, ma passa largamente inosservato. Quello che si nota generalmente negli affari è l’effetto netto delle dinamiche, che non è assolutamente il quadro completo. Sotto la superficie si contrastano spinte positive e negative, che si combinano per produrre l’effetto che poi osserviamo in superficie. Il principio 80/20 presenta la massima utilità quando siamo in grado d’identificare le forze che stanno al di sotto della superficie, e quindi possiamo bloccare le influenze negative, e dare la massima potenza alle forze più produttive.

7. Come le imprese possono usare il principio 80/20 per accrescere i profitti

Dovreste averne ormai abbastanza di storia, filosofia e teoria! Vediamo dunque di passare alla pratica. Qualunque azienda può trarre immensi vantaggi dall'applicazione del principio 80/20. È ora di mostrarvi come.

I capitoli dal 4 al 7 riguardano le soluzioni più significative per fare profitti attraverso il principio 80/20. Il cap. 8 conclude la parte II con alcune indicazioni su come incorporare il pensiero 80/20 nell'operatività aziendale, in modo da procurarvi (non troppo sportivamente) un vantaggio su colleghi e concorrenti.

Apriamo il capitolo successivo con l'impiego più rilevante del principio 80/20 in qualsiasi realtà aziendale: l'individuazione delle aree realmente profittevoli e, cosa non meno importante, delle aree in cui si perdono soldi. Chiunque si occupi di business crede di avere già individuato queste aree critiche, e quasi sempre si sbaglia. Se queste persone avessero davanti il quadro preciso della situazione, tutto il loro business ne sarebbe trasformato.

---

[1] Joseph Moses Juran, *op. cit.* (vedi capitolo 1, nota 8), pp. 38-9.

[2] Ronald J. Recardo (1994), "Strategic quality management: turning the spotlight on strategies as well as tactical issues", *National Productivity Review*, 22 marzo.

[3] Niklas Von Daehne (1994), "The new turnaround", *Success*, 1 aprile.

[4] David Lowry (1993), "Focusing on time and teams to eliminate waste at Singo prizewinning Ford Electronics", *National Productivity Review*, 22 marzo.

[5] Terry Pinnell (1994), "Corporate change made easier", *PC User*, 10 agosto.

[6] James R. Nagel (1994), "TQM and the Pentagon", *Industrial Engineering*, 1 dicembre.

[7] Chris Vandersluis (1994), "Poor planning can sabotage implementation", *Computing Canada*, 25 maggio.

[8] Steve Wilson (1994), "Newton: bringing AI out of the ivory tower", *AI Expert*, 1 febbraio.

[9] Jeff Holtzam (1994), "And then there were none", *Electronics Now*, 1 luglio.

[10] MacWeek (1994), "Software developers create modular applications that include low prices and core functions", *MacWeek*, 17 gennaio.

[11] Barbara Quint (1995), "What's your problem?", *Information Today*, 1 gennaio.

[12] Il gioco di parole, riferito al concetto di informatica diffusa, richiama il titolo di una nota canzone degli ultimi anni '60: "Power to the People", di John Lennon, ispirata alla rivoluzione del proletariato [n.d.t.].

[13] Vedi Richard Koch e Ian Godden (1996), *Managing Without Management*, Nicholas Brealey, London, specie nel capitolo 6, pp. 96-109.

[14] Peter Drucker (1995), *Managing in a Time of Great Change*, Butterworth-Heinemann, London, pp. 96 e seguenti.

[15] Richard Koch e Ian Godden, *op. cit.* (vedi nota 12); vedi capitolo 6 e p. 159.

4. Perché la vostra strategia è sbagliata

Se non avete utilizzato il principio 80/20 per riorientare la vostra strategia, potete stare certi che essa presenta grossi limiti. Quasi certamente non avrete un'idea precisa delle aree di massima redditività e di massima perdita del vostro denaro. È quasi inevitabile che stiate facendo troppe cose per troppa gente.

La strategia aziendale non dovrebbe concretizzarsi in una panoramica aerea; dovrebbe assomigliare piuttosto a una visione dal basso, a una discesa in profondità per osservare in dettaglio ciò che sta avvenendo. Per arrivare a una strategia valida e utile, dovete analizzare le varie componenti del vostro business, in particolare per quanto riguarda profittabilità e *cash flow*.

Salvo il caso in cui la vostra azienda sia semplice e di dimensioni molto piccole, è pressoché certo che *traete almeno l'80% dei profitti e dei flussi di cassa dal 20% della vostra attività, e dal 20% dei vostri ricavi.* Tutto sta a capire *quale* 20%.

1. Dove guadagnate di più?

Identificate le aree di business che danno i margini più elevati, quelle che viaggiano in pareggio e quelle che sono autentici disastri.

A questo scopo occorre effettuare un'analisi 80/20 dei profitti per categorie di business:

- per prodotto o tipo/gruppo di prodotto;
- per cliente o tipo/gruppo di clienti;

– per qualunque altra suddivisione che appaia significativa per il vostro business, e sulla quale avete dati; per esempio, per area geografica o per canale distributivo;
– per segmento competitivo.

Cominciate dai **prodotti**. La vostra azienda avrà quasi certamente informazioni suddivise per prodotto o per gruppi di prodotto. Per ciascuno di essi, analizzate le vendite dell'ultimo periodo, mese, trimestre o anno (decidete qual è il dato più affidabile) e determinate la profittabilità dopo l'allocazione di tutti i costi.

La facilità, o la difficoltà, di questa operazione dipenderà dalla qualità del vostro sistema informativo. Le informazioni che vi servono possono essere tutte prontamente disponibili, ma se non lo sono dovrete costruirvele da voi. Avrete sicuramente i dati sul fatturato per prodotto, o per linea di prodotti, e quasi certamente il margine lordo (vendite meno costi diretti di vendita). Conoscerete anche il totale dei costi per l'intero business (il totale delle spese generali). A questo punto, ciò che dovete fare è destinare una quota di spese generali a ciascun gruppo di prodotti, in base a criteri di attribuzione ragionevoli.

Il modo più rozzo consiste nell'allocare i costi in percentuale sul fatturato. Un minimo di riflessione dovrebbe convincervi peraltro che un'impostazione di questo genere manca di accuratezza. Alcuni prodotti domandano un grosso investimento di tempo da parte dei venditori in rapporto al loro valore, mentre altri ne richiedono uno molto limitato. Alcuni sono ampiamente pubblicizzati, altri no; alcuni pongono una quantità di problemi produttivi, mentre altri non ne danno nessuno.

Considerate separatamente ogni singola categoria di spese generali e allocatela a ciascun gruppo di prodotti. Fate questo lavoro per tutte le voci di costo, e poi guardate i risultati.

Normalmente, alcuni prodotti, che rappresentano una quota minoritaria del fatturato, sono molto profittevoli; la stragrande maggioranza dei prodotti stessi presenta invece una profittabilità assai modesta, se non marginale, mentre altri; una volta allocati i costi, si rivelano decisamente in perdita.

La figura 10 mostra i risultati di uno studio recente che ho effettuato per un gruppo che si occupa di strumentazione elettronica. La figura 11 ne offre la rappresentazione grafica; guardate questa, se preferite se preferite le immagini ai numeri.

Le due figure ci dicono che il gruppo di prodotti A rappresenta solo il 3% del fatturato, ma ben il 10% dei profitti. I gruppi di prodotto A, B, e C rappresentano insieme il 20% del fatturato, e ben il 53% dei profitti. Questo fenomeno diventa quanto mai chiaro se costruiamo una tabella 80/20, o un grafico 80/20, come quelli riportati, rispettivamente, nelle figure 12 e 13.

Non abbiamo ancora individuato quel 20% di fatturato che genera l'80% dei profitti; ma siamo sulla buona strada. Se non si tratta di un rapporto 80/20, potrebbe essere un rapporto 67/30: un 30% delle vendite rappresenta quasi un 67% dei profitti. Forse state già pensando a cosa fare per incrementare le vendite dei gruppi di prodotto A, B, C. Per esempio, potreste ipotizzare una riallocazione dello sforzo commerciale, spostando risorse dal residuo 80% del business e chiedendo ai venditori di concentrarsi sulle vendite di A, B, C, tralasciando il resto. Se riuscissero in questa impresa, il fatturato crescerebbe solo del 20%, ma i profitti aumenterebbero di oltre il 50%.

Fig. 10 - Electronic Instruments Inc., tabella del fatturato e dei profitti per gruppo di prodotti ($000)

Prodotto	**Fatturato**	**Utile**	**Utile sulle vendite (%)**
Gruppo di prodotti A	3.750	1.330	35,5
Gruppo di prodotti B	17.000	5.110	30,1
Gruppo di prodotti C	3.040	601	25,1
Gruppo di prodotti D	12.070	1.880	15,6
Gruppo di prodotti E	44.110	5.290	12,0
Gruppo di prodotti F	30.370	2.990	9,8
Gruppo di prodotti G	5.030	-820	-15,5
Gruppo di prodotti H	4.000	-3.010	-75,3
Totale	119.370	13.380	11,2

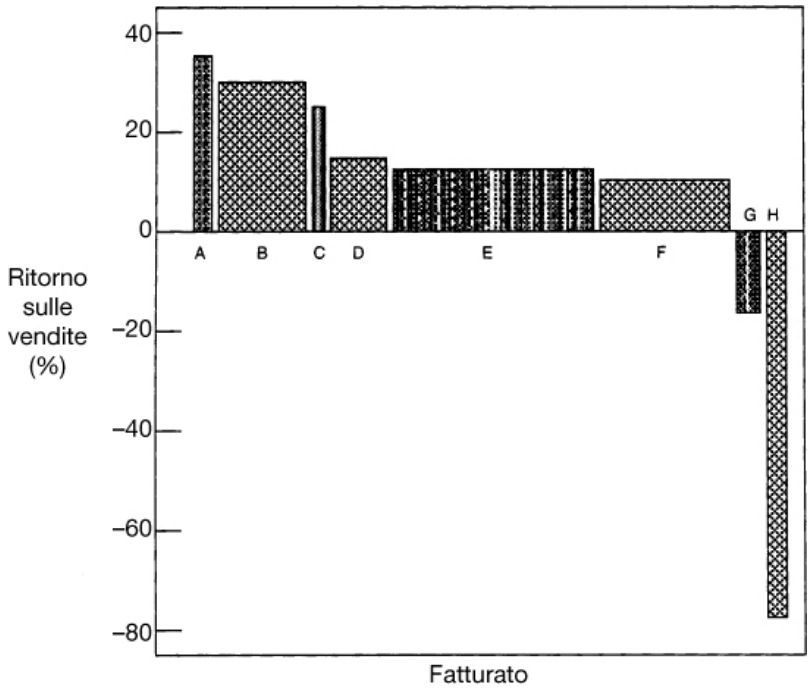


Fig. 11 - Electronic Instruments Inc., rappresentazione grafica del fatturato e dei profitti per gruppo di prodotti

Fig. 12 - Electronic Instruments Inc., tabella 80/20

Prodotto	Percentuale del fatturato		Percentuale dei profitti	
	di gruppo	cumulativa	di gruppo	cumulativa
Gruppo di prodotti A	3,1	3,1	9,9	9,9
Gruppo di prodotti B	14,2	17,3	38,2	48,1
Gruppo di prodotti C	2,6	19,9	4,6	52,7
Gruppo di prodotti D	10,1	30,0	14,1	66,8
Gruppo di prodotti E	37,0	67,0	39,5	106,3
Gruppo di prodotti F	25,4	92,4	22,4	128,7
Gruppo di prodotti G	4,2	96,6	-6,1	122,6
Gruppo di prodotti H	3,4	100,0	-22,6	100,0

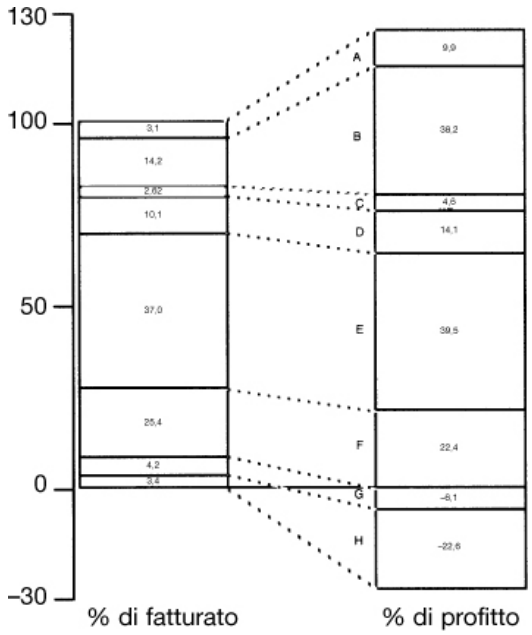


Fig. 13 - Electronic Instruments Inc., andamento 80/20

Potreste inoltre già pensare di ridurre i costi o di alzare i prezzi nei gruppi di prodotto D, E e F o di riposizionare totalmente, se non abbandonare, i gruppi G e H.

2. Come va la profittabilità per cliente?

Dopo aver esaminato i prodotti, passate a considerare i *clienti*. Ripetete l'analisi, ma questa volta considerate gli acquisti totali effettuati da ciascun cliente o gruppo di clienti. Alcuni clienti sono disposti a pagare prezzi più elevati, ma sono particolarmente costosi da servire; di solito sono clienti di minori dimensioni. I grandi clienti sono probabilmente facili da gestire e assorbono grandi volumi di uno stesso prodotto, ma vi fanno morire sui prezzi. A volte queste differenze si bilanciano, spesso però non trovano un punto di equilibrio. I risultati dell'analisi di profittabilità condotta per Electronic Instruments Inc., sono riportati nelle figure 14 e 15.

Due parole sui vari gruppi di clienti. I clienti del tipo A sono piccoli clienti diretti: sono disposti a pagare prezzi molto elevati e dànno luogo a grossi margini lordi. Sono decisamente costosi da servire, ma i margini che procurano compensano abbondantemente questo maggior costo del servizio.

I clienti del tipo B sono distributori che fanno generalmente ordini importanti e presentano bassi costi di servizio e che, per una ragione o per l'altra, accettano di pagare prezzi piuttosto elevati, soprattutto perché i componenti elettronici che acquistano rappresentano una modestissima frazione dei loro costi sul prodotto. I clienti del tipo C sono clienti che esportano e che pagano prezzi elevati: servirli rappresenta un costo notevole. I clienti del tipo D sono infine grandi imprese industriali che esigono forti sconti e richiedono anche costante assistenza tecnica e attenzione alle loro specifiche esigenze.

Le figure 16 e 17 mostrano, rispettivamente, la tabella 80/20 e il grafico 80/20, riferiti ai diversi gruppi di clienti.

Queste figure rivelano un andamento 59/15 e un andamento 88/25: la categoria di clienti più profittevole rappresenta il 15% dei ricavi, ma ben il 59% dei profitti; il 25% più profittevole dei clienti genera da solo l'88% degli utili. Questo andamento è dovuto in parte al fatto che i clienti più redditizi tendono ad acquistare i prodotti più profittevoli, ma anche al fatto che pagano di più in rapporto al costo del servizio.

Fig. 14 - Electronic Instruments Inc., tabella del fatturato e dei profitti per gruppo di clienti ($000)

Cliente	Fatturato	Reddito	Ritorno sulle vendite (%)
Cliente di tipo A	18.350	7.865	42,9
Cliente di tipo B	11.450	3.916	34,2
Cliente di tipo C	43.100	3.969	9,2
Cliente di tipo D	46.470	-2.370	-5,1
Totale	119.370	13.380	11,2

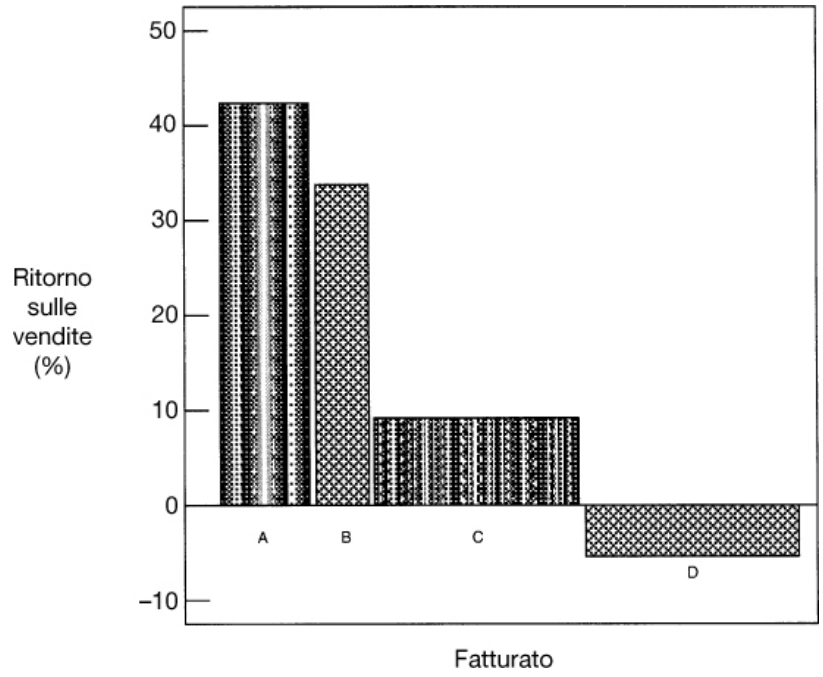


Fig. 15 - Electronic Instruments Inc., rappresentazione grafica del fatturato e dei profitti per gruppo di clienti

Fig. 16 - Electronic Instruments Inc., tabella 80/20 per tipi di cliente

Cliente	Percentuale di		Percentuale di profitto	
	per tipo	cumulativa	per tipo	cumulativa
Clienti di tipo A	15,4	15,4	58,9	58,9
Clienti di tipo B	9,6	25,0	29,3	88,2
Clienti di tipo C	36,1	61,1	29,6	117,8
Clienti di tipo D	38,9	100,0	-17,8	100,0

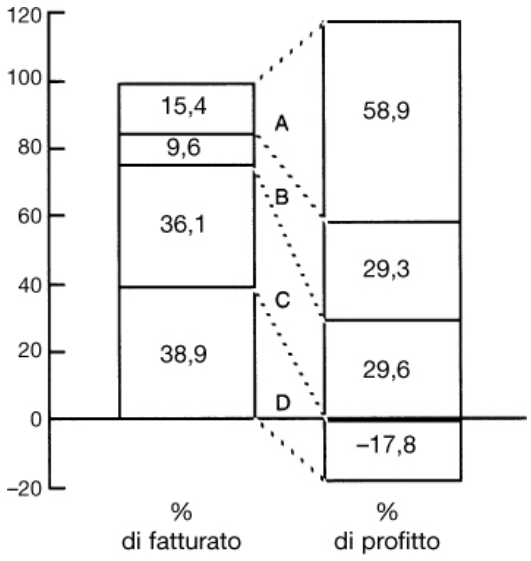


Fig. 17 - Electronic Instruments Inc., grafico 80/20 per tipi di cliente

L'analisi ha portato a una campagna, che ha avuto successo, finalizzata a trovare un numero più elevato di clienti A e B: clienti diretti di piccole dimensioni e distributori. Anche tenendo conto dei costi di questa campagna, il risultato è stato estremamente redditizio. I prezzi praticati ai clienti della categoria C (clienti che esportano) vennero aumentati selettivamente e si trovò il modo di ridurre i costi di servizio su alcuni di loro, soprattutto aumentando i contatti telefonici e riducendo le visite dirette. I clienti D (grandi imprese industriali) vennero gestiti individualmente: nove di essi assorbivano il 97% delle vendite del gruppo D. In alcuni casi, i servizi di assistenza tecnica vennero fatturati separatamente, e in altri casi si aumentarono i prezzi; tre clienti vennero tatticamente "lasciati" al concorrente più odiato, dopo una gara di offerte. I manager volevano veramente che il concorrente apprezzasse la "conquista" di questi clienti!

Fig. 18 - Strategy Consulting Inc., tabella di profittabilità dei grandi clienti rispetto ai piccoli ($000)

Suddivisione del business	Fatturato	Profitto	Ritorno sulle vendite (%)
Grandi progetti	35.000	16.000	45,7
Piccoli progetti	135.000	12.825	9,5
Totale	170.000	28.825	17,0

3. L’analisi 80/20 applicata a una società di consulenza

Dopo prodotti e clienti, effettuate ogni altra suddivisione del business che risulti particolarmente significativa per il miglioramento della vostra impresa. Nel caso dell’azienda di strumentazione elettronica non c’erano analisi particolari da effettuare, ma per chiarire meglio questo punto vi invito a considerare la semplice suddivisione di fatturato e profitti attuata da una società di consulenza e illustrata alle figure 18 e 19.

Queste figure mostrano un modello 56/21: i grandi progetti contano solo per il 21% del fatturato, ma generano il 56% dei profitti.

Un’altra analisi, alle figure 20 e 21, suddivide il business in “vecchi” clienti (con l’azienda da almeno tre anni), “nuovi” (acquisiti da meno di sei mesi) e intermedi.

Queste figure ci dicono che il 26% del business (i clienti vecchi) generava l’84% dei profitti: un rapporto 84/26. Qui il messaggio era chiaro: conveniva investire soprattutto sui clienti consolidati, meno sensibili al prezzo e che si potevano servire a costi minori. I nuovi clienti, poco propensi alla fidelizzazione, venivano invece visti come generatori di perdite, il che portò a un approccio molto più selettivo nella gestione del business: si dedicava tempo e risorse ai nuovi clienti solo quando c’era ragione di ritenere che potessero diventare clienti di lungo termine.

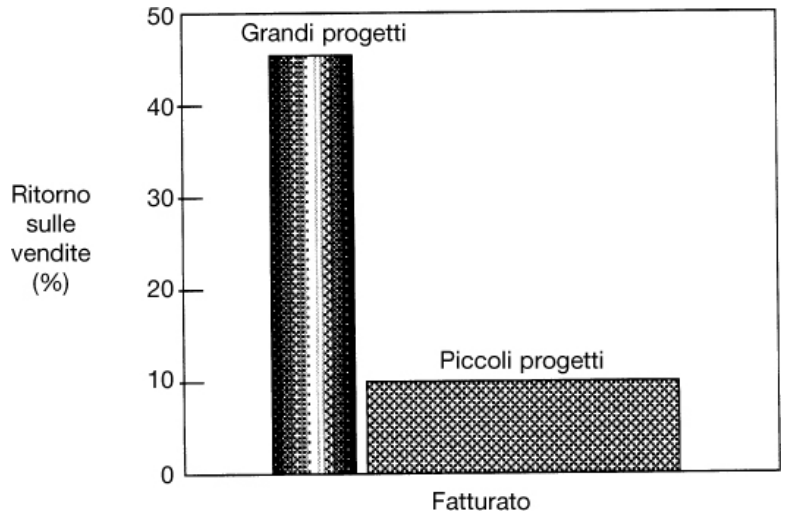


Fig. 19 - Strategy Consulting Inc., grafico della profittabilità dei clienti grandi e picccoli

Fig. 20 - Strategy Consulting Inc., tabella di profittabilità relativa ai clienti vecchi e nuovi ($000)

Suddivisione del business	Fatturato	Profitto	Ritorno sulle vendite (%)
Vecchi clienti	43.500	24.055	55,3
Clienti intermedi	101.000	12.726	12,6
Nuovi clienti	25.500	-7.956	31,2
Totale	170.000	28.825	17,0

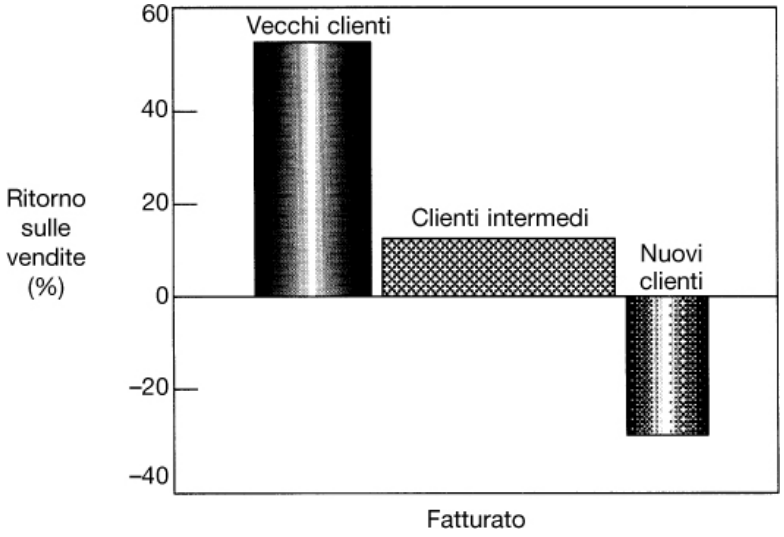


Fig. 21 - Strategy Consulting Inc., grafico di profittabilità relativo ai clienti vecchi e nuovi

Le figure 22 e 23 sintetizzano una terza analisi per i consulenti: si ripartirono i progetti per tipologia di contenuto: fusioni e acquisizioni (M&A), analisi strategica e progetti operativi.

La ripartizione evidenziò un rapporto 87/22: il lavoro sulle M&A era straordinariamente profittevole, in quanto produceva l'87% dei profitti, a fronte di appena il 22% dei ricavi. Quindi vennero raddoppiati gli sforzi per ottenere maggiori attività su M&A!

I progetti operativi realizzati per vecchi clienti risultarono, a un'analisi separata, più o meno al punto di pareggio, mentre gli stessi progetti per i nuovi clienti determinavano grosse perdite.

Fig. 22 - Strategy Consulting Inc., tabella di profittabilità relativa al tipo di progetto ($000)

Ripartizione del business	Fatturato	Profitto	Ritorno sulle vendite (%)
M&A	37.600	25.190	67,0
Analisi strategica	75.800	11.600	15,3
Progetti operativi	56.600	7.965	14,1
Totale	170.000	28.825	17,0

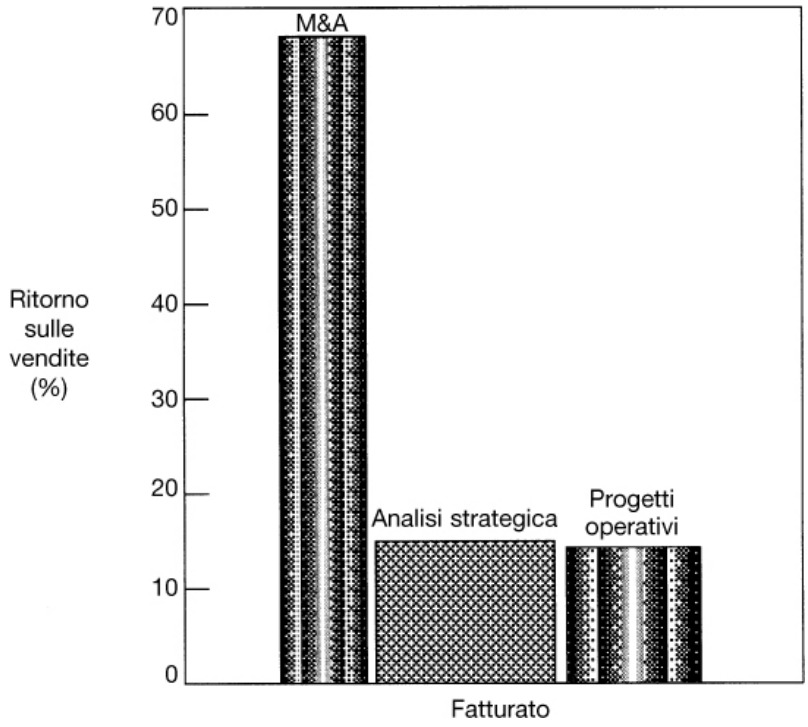


Fig. 23 - Strategy Consulting Inc., grafico della profittabilità per tipo di progetto

4. La segmentazione è la chiave per comprendere e aumentare la profittabilità

Il modo migliore per esaminare la profittabilità del business è quello di suddividerlo in *segmenti competitivi*. Benché le analisi per prodotto, per cliente o per qualsiasi altra ripartizione significativa, siano normalmente di grande utilità, le indicazioni più rilevanti vengono dal combinare clienti e prodotti per "gruppi omogenei" di attività, definite in rapporto ai concorrenti più importanti. Per quanto un'operazione di questo genere sia meno difficile di quanto può apparire, sono pochissime le organizzazioni

che attuano una simile suddivisione del business, per cui è necessaria una breve esposizione preliminare.

4.1. *Cos'è un segmento competitivo?*

Un segmento competitivo è una parte del business in cui si affrontano concorrenti o dinamiche competitive diverse. Pensate alla prima voce del vostro business che vi viene in mente: un prodotto, un cliente, una linea di prodotti venduta a una categoria di clienti, o qualunque altra ripartizione significativa per voi (per esempio, i consulenti possono pensare ai progetti di M&A). Adesso ponetevi due domandine facili facili:

- *In questa voce del vostro business avete di fronte un concorrente principale diverso da quello con cui vi confrontate nel resto della vostra attività?* Se la risposta è affermativa, allora quella parte del business è un segmento competitivo separato (brevemente, un segmento).

Se siete alle prese con un concorrente specializzato, la vostra profittabilità dipenderà dall'interazione del vostro prodotto e del vostro servizio con i suoi. Quale delle due combinazioni preferiscono i consumatori? E qual è il vostro costo totale di fornitura del prodotto o del servizio rispetto a quello del vostro concorrente? La vostra profittabilità sarà determinata più dal vostro concorrente che da qualunque altra cosa.

Per questo ha senso considerare separatamente questa area di business, per determinare una strategia specifica che sconfigga (o vi porti a colludere con) il vostro concorrente. È dunque logico considerarne separatamente anche la profittabilità: potreste ricavarne una sorpresa.

Ma se la voce di business che state considerando ha per concorrente di riferimento lo stesso che trovate in un'altra voce del business (per esempio, il concorrente principale sul prodotto A è lo stesso che affrontate sul prodotto B), allora dovete porvi un'altra domanda.

- *Voi e il vostro concorrente avete la stessa percentuale di vendite o la stessa quota di mercato nelle due aree, oppure il concorrente è relativamente più forte in un'area e voi in un'altra?*

Per esempio, se avete una quota di mercato del 20% nel prodotto A e il vostro maggior concorrente ha una quota del 40% (il doppio di voi), questo

rapporto si mantiene invariato anche nel prodotto B: vale a dire, il concorrente pesa il doppio di voi anche in quel segmento? Se invece sul prodotto B avete una quota di mercato del 15%, mentre il vostro concorrente arriva appena al 10%, allora significa che esiste una differenza di posizioni di competitività sui due prodotti.

C'è una spiegazione logica. Probabilmente i consumatori preferiscono la vostra marca sul prodotto B, e quella del vostro concorrente sul prodotto A. E forse al concorrente non interessa granché di come va il prodotto B. Può darsi che voi siate efficienti e competitivi sul prezzo per quanto riguarda il prodotto B, mentre è l'esatto contrario per quanto riguarda il prodotto A. In questa fase non avete bisogno di conoscere le ragioni. Tutto ciò che dovete fare è osservare che, anche se il concorrente è lo stesso, la vostra posizione competitiva varia profondamente da un'area di business all'altra. Si tratta dunque di due segmenti distinti, che presenteranno verosimilmente livelli diversi di profittabilità.

4.2. *Riflettere sui concorrenti vi aiuta a individuare le segmentazioni chiave del business*

Invece di partire da una definizione convenzionale del business, imperniata su un prodotto o sull'output di parti diverse della vostra organizzazione, è più fruttuoso pensare in termini di segmenti competitivi. Questa soluzione vi conduce direttamente al modello più valido e importante di segmentazione e di ragionamento strategico. Nell'azienda di strumentazione elettronica vista in precedenza, i manager non riuscivano a trovare un accordo sul metodo di analisi del business. Per alcuni, contavano solo i prodotti. Per altri, soprattutto la tipologia dei clienti (industria petrolifera o processi industriali a ciclo continuo, come il settore alimentare). Una terza fazione sosteneva che il mercato interno degli Stati Uniti era totalmente diverso dal mercato all'esportazione. Poiché i tre punti di vista partivano da presupposti differenti, anche se tutti in qualche misura validi, era molto difficile fare progressi, sia nell'organizzazione del business, sia nella stessa comunicazione interna.

Ripartire il business in segmenti competitivi pose fine a queste diatribe. La regola è semplice: se non ci sono concorrenti diversi o diverse posizioni

competitive relative, non si tratta di segmenti separati. Arrivammo così rapidamente a definire un quadro di segmentazione non molto elegante, ma molto chiaro e comprensibile a tutti.

Tanto per cominciare, era chiaro che i concorrenti erano molto diversi su quasi tutti, anche se non proprio tutti, i prodotti. Accorpammo i prodotti sui segmenti competitivi in cui i concorrenti erano gli stessi, con posizioni competitive analoghe. In quasi tutti gli altri casi, li lasciammo separati.

Poi ci domandammo se le posizioni competitive differivano per i clienti dell'industria petrolifera rispetto ai clienti dell'industria di processo. Per tutti i prodotti, tranne uno, la risposta fu negativa. Su quell'unico prodotto, apparecchiature per liquidi ad alta densità, i maggiori concorrenti erano differenti; perciò identificammo qui due segmenti: condutture per liquidi ad alta densità e impianti di processo per fluidi ad alta densità.

Ci chiedemmo infine se i concorrenti o le posizioni competitive differissero in ciascun segmento del mercato nazionale Usa e del mercato internazionale. Nella maggior parte dei casi la risposta fu affermativa. Se il business internazionale aveva un peso significativo, ci ponevamo la stessa domanda per i diversi paesi: il concorrente era lo stesso in Gran Bretagna, in Francia o in Asia? Dove i concorrenti erano diversi, ripartimmo ulteriormente il mercato in segmenti separati. Finimmo col ritrovarci davanti a un mosaico di 15 grandi segmenti (i più piccoli riaggregati per evitare un lavoro inutile), normalmente definiti per prodotto e per area geografica; in un solo caso la definizione era per prodotto e tipologia di clienti (si trattava ovviamente delle apparecchiature per liquidi ad alta densità, dove i segmenti individuati erano condutture per liquidi ad alta densità, a livello mondiale, e impianti di processo per fluidi ad alta densità, a livello mondiale). Per ogni segmento c'erano un diverso concorrente o una diversa posizione competitiva. A quel punto effettuammo una suddivisione di fatturato e profitto per ciascun singolo segmento, riportato – numericamente e graficamente – nelle figure 24 e 25.

Per mettere in luce lo squilibrio tra la ripartizione dei ricavi e dei profitti, possiamo costruire, ancora una volta, una tabella 80/20 (fig. 26) o un grafico 80/20 (fig. 27).

Da queste figure possiamo vedere che i sei segmenti più redditizi comprendono solo il 26,3% del fatturato totale, ma ben l'82,9% dei profitti: abbiamo dunque un rapporto 83/26.

Fig. 24 - Electronic Instruments Inc., tabella di profittabilità per segmento ($000)

Segmento	Fatturato	Profitti	Ritorno sulle vendite
1	2.250	1.030	45,8
2	3.020	1.310	43,4
3	5.370	2.298	42,8
4	2.000	798	39,9
5	1.750	532	30,4
6	17.000	5.110	30,1
7	3.040	610	25,1
8	7.845	1.334	17,0
9	4.224	546	12,9
10	13.000	1.300	10,0
11	21.900	1.927	8,8
12	18.100	779	4,3
13	10.841	-364	-3,4
14	5.030	-820	-15,5
15	4.000	-3.010	-75,3
Totale	119.370	13.380	11,2

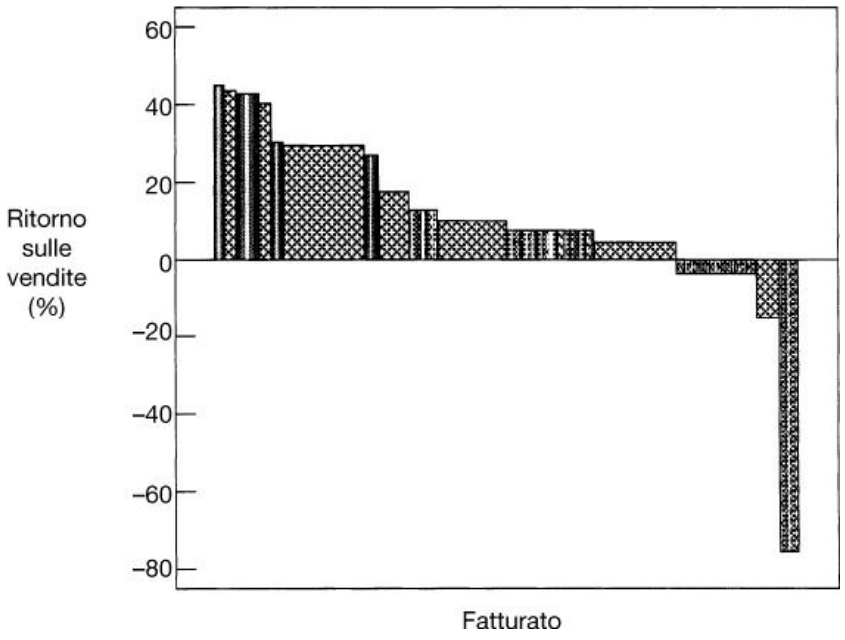


Fig. 25 - Electronic Instruments Inc., grafico di profittabilità per segmento

Fig. 26 - Electronic Instruments Inc., tabella 80/20 del fatturato e dei profitti per segmento

Segmento	Percentuale di fatturato		Percentuale di profitto	
	Tipo	Cumulativa	Tipo	Cumulativa
1	1,9	1,9	7,7	7,7
2	2,5	4,4	9,8	17,5
3	4,5	8,9	17,2	34,7
4	1,7	10,6	6,0	40,7
5	1,5	12,1	4,0	44,7
6	14,2	26,3	38,2	82,9
7	2,5	28,8	4,6	87,5
8	6,6	35,4	10,0	97,5
9	3,5	38,9	4,1	101,6
10	10,9	49,8	9,7	111,3
11	18,3	68,1	14,4	125,7
12	15,2	83,3	5,8	131,5
13	9,1	92,4	-2,7	128,8
14	4,2	96,6	-6,0	122,6
15	3,4	100,0	-22,6	100,0

4.3. *Cosa fece la Electronic Instruments per incrementare i profitti?*

Le figure 26 e 27 ci indussero a concentrare la nostra attenzione su tre tipi di business.

Il segmento più favorevole dell'intero business si rivelò quello rappresentato dal primo quartile in termini di fatturato. I segmenti da 1 a 6 vennero classificati inizialmente come "fascia A", a cui assegnare la massima priorità, e da sviluppare in modo molto aggressivo. Oltre l'80% dei profitti proveniva da questi segmenti, a cui veniva dedicata però solo una quota media del tempo manageriale, in linea con il fatturato da essi generato. Si decise di dedicare a queste aree di attività i due terzi del tempo totale. La forza vendita concentrò i suoi sforzi sull'aumento dei volumi venduti in questa fascia di prodotti, sia a clienti consolidati che a nuovi clienti. Ci si rese conto che il gruppo poteva permettersi di offrire servizi extra o ridurre leggermente i prezzi, pur continuando a godere di margini eccellenti.

La seconda fascia critica del business comprendeva i segmenti da 7 a 12. Essa corrispondeva, complessivamente, al 57% del fatturato e al 49% dei profitti totali. In altre parole, dava una profittabilità leggermente al di sotto della media. A questi segmenti venne attribuito un livello di priorità B, anche se all'interno di questa macro-fascia c'erano alcuni segmenti (precisamente il 7 e l'8) più interessanti di altri (l'11 e il 12). La priorità da accordare a questi segmenti dipendeva anche dalle risposte alle due domande poste all'inizio del capitolo: se ogni singolo segmento rappresentava un mercato interessante, e come vi era posizionata l'azienda. Le risposte a queste domande sono illustrate nella parte finale del capitolo.

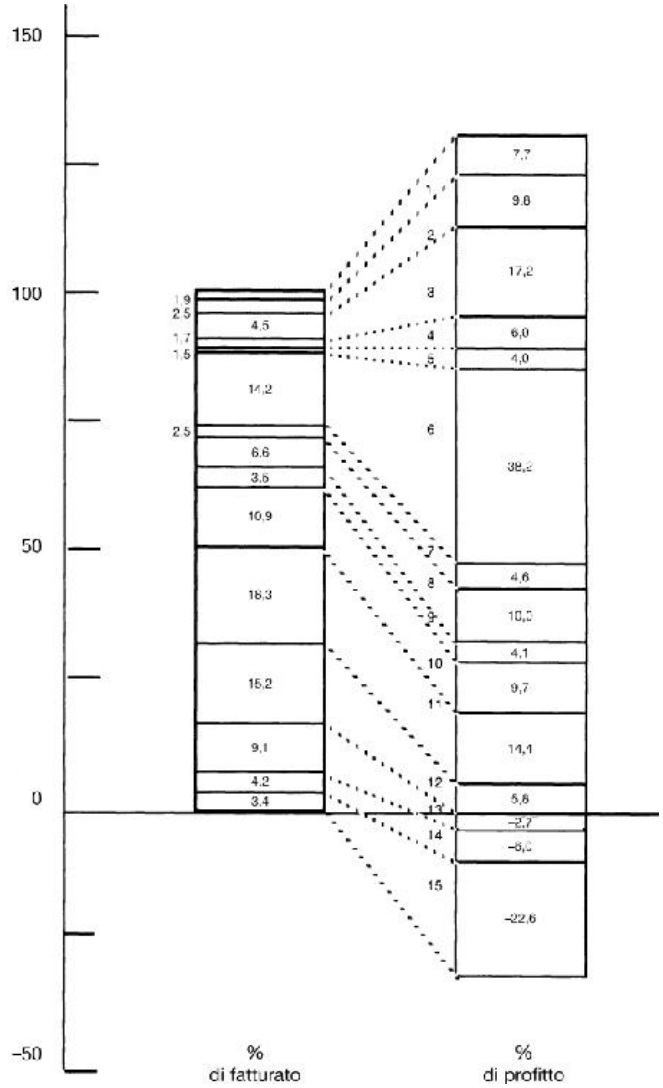


Fig. 27 - Electronic Instruments Inc., grafico 80/20 di profittabilità per segmento

A questo punto si decise di ridurre la quantità di tempo manageriale dedicato ai segmenti B, dal 60% a circa il 30%. Si stabilì anche di aumentare i prezzi nei segmenti meno profittevoli.

La terza categoria di segmenti, contrassegnata con la priorità X, comprendeva i segmenti in perdita, indicati con i numeri da 13 a 15. Ogni decisione strategica in merito venne rimandata, come per i segmenti di fascia B, a dopo l'analisi di attrattività del mercato e di posizione competitiva della società in ogni mercato.

Fu comunque possibile, almeno provvisoriamente, ristabilire le priorità secondo lo schema riportato in figura 28.

Prima di arrivare alle decisioni definitive su qualunque segmento, il *top management* del gruppo di strumentazioni elettroniche esaminò, oltre alla profittabilità, le altre due questioni fondamentali dal punto di vista strategico:

– il segmento costituisce un mercato interessante?
– qual è il posizionamento dell'azienda in ciascun segmento?

Fig. 28 - Electronic Instruments Inc., risultato dell'analisi 80/20

Priorita	Segmenti di fatturato	Percentuale di profitti	Percentuale	Azioni
A	1-6	26,3	82,9	Aumentare lo sforzo di vendita Dedicare piu tempo Flessibilita sul prezzo
B	7-12	57,0	48,5	Dedicare meno tempo Ridurre lo sforzo di vendita Aumentare alcuni prezzi
X	13-15	16,7	-31,4	Valutare se rimanere
Totale		100,0	100,0	

Fig. 29 - Electronic Instruments Inc., diagnosi strategica

Segmento	Mercato attrattivo?	Azienda ben posizionata?	Profittabilita
1	Si	Si	Molto alta
2	Si	Si	Molto alta
3	Si	Si	Molto alta
4	Si	Si	Molto alta
5	Si	Si	Alta
6	Si	Si	Alta
7	Si	Moderatamente	Alta
8	Si	Moderatamente	Abbastanza alta
9	Si	No	OK
10	Non molto	Si	OK
11	Non molto	Si	OK
12	No	Moderatamente	Scarsa
13	Si	In miglioramento	Negativa
14	No	Moderatamente	Negativa
15	No	No	Negativa

4.4. *Quali azioni fecero seguito a questa diagnosi?*

Tutti i segmenti di profitto A erano anche mercati interessanti: erano in crescita, presentavano elevate barriere all'entrata per nuovi concorrenti, avevano una domanda superiore alla capacità, non erano minacciati da tecnologie concorrenti, e godevano di un forte potere contrattuale nei confronti dei clienti e dei fornitori di componenti. Di conseguenza, quasi tutti i concorrenti presenti su questi mercati ottenevano abbondanti profitti.

Il mio cliente era anche ben posizionato in ciascun segmento, cioè aveva una quota di mercato elevata ed era uno dei tre principali produttori. Vantava una tecnologia superiore alla media, e una posizione di costo migliore della media dei concorrenti (in parole povere, aveva costi minori).

Dato che questi erano anche i segmenti più profittevoli, l'analisi confermò le implicazioni della comparazione 80/20 effettuata sui profitti. I segmenti 1-6 restavano perciò segmenti A, su di essi furono concentrati gli sforzi commerciali, con gli obiettivi di conservare tutto il business già consolidato, e di guadagnare quote di mercato aumentando le vendite ai clienti in essere, e acquisendone di nuovi.

Ora si poteva passare ad affinare la strategia in alcuni segmenti della categoria B. Il segmento 9 era interessante. La profittabilità era moderata, ma non per la scarsa attrattività del mercato, anzi, questo era molto interessante, e la maggioranza degli altri concorrenti conseguiva ottimi profitti. Ma il mio cliente aveva una quota di mercato marginale e una posizione di costo sfavorevole su questo segmento, soprattutto perché continuava ad avvalersi di una tecnologia superata.

Un aggiornamento tecnologico sarebbe stato estremamente dispendioso, sia sul piano finanziario che sul piano organizzativo. Si decise perciò di "spremere" quel segmento; il che significava abbandonare gli sforzi rivolti a proteggere il business e alzare i prezzi. Questa soluzione avrebbe dovuto portare a un calo delle vendite, accompagnato per un certo periodo da un incremento dei profitti. In effetti, il disinvestimento parziale da questo segmento, unito all'incremento dei prezzi, determinò un miglioramento dei margini, ma portò, almeno nel breve, a una perdita molto contenuta nelle vendite. Fu chiaro che anche i clienti erano vincolati in larga misura alla vecchia tecnologia, e avevano poche alternative quanto a fornitori, almeno finché non si fossero decisi ad adottare la nuova tecnologia. La profittabilità del mio cliente salì dal 12,9% a oltre il 20%, anche se era chiaro che si trattava di un beneficio meramente temporaneo.

Nei segmenti 10 e 11 l'azienda deteneva le maggiori quote di mercato, ma si trattava di mercati strutturalmente non attrattivi. La dimensione del mercato era in rapida contrazione, vi era un eccesso di capacità, e il potere contrattuale era in mano ai clienti, che riusciva no a negoziare prezzi quanto mai favorevoli. Nonostante la sua leadership nel segmento, il mio cliente decise di ridurre la pressione su questi segmenti, per cui i nuovi investimenti in progetto vennero cancellati.

Anche se determinata da ragioni diverse, la medesima decisione venne adottata per il segmento 12. Qui il mercato era ancora meno interessante, e l'azienda deteneva solo una modesta quota di mercato. Tutti i nuovi programmi di marketing e tutti gli investimenti vennero accantonati.

E la categoria X, che raggruppava i segmenti in perdita? Qui si scoprì che due dei tre segmenti, il 14 e il 15, erano mercati vasti ma assolutamente non interessanti, in cui l'azienda giocava comunque un ruolo marginale. Si decise di uscire da entrambi i segmenti, in un caso vendendo parte di uno stabilimento a un concorrente. Il prezzo realizzato fu molto basso, ma

almeno si portò a casa un minimo di liquidità e, oltre a far cessare le perdite, si riuscirono anche a salvare posti di lavoro. Nell'altro caso, si dovette abbandonare completamente l'attività.

Il segmento 13, inserito anch'esso nel gruppo X, ebbe un destino diverso. Benché il gruppo registrasse perdite in quest'ambito, si trattava di un mercato strutturalmente interessante, che cresceva del 10% all'anno e in cui quasi tutti i concorrenti riportavano elevati profitti. In effetti, anche se il gruppo registrava una perdita dopo l'attribuzione di tutti i costi, il margine lordo del segmento rimaneva decisamente alto. Il problema dell'azienda era che operava in quel mercato da appena un anno e doveva fare grossi investimenti in tecnologia e sviluppo commerciale. Ma stava guadagnando quote di mercato e, se avesse mantenuto il suo tasso di espansione, avrebbe potuto aspirare a diventare uno dei maggiori fornitori nel giro di tre anni. A quel punto, con un fatturato più elevato su cui spalmare i costi, i profitti sarebbero stati elevati. L'azienda decise di incrementare ulteriormente l'investimento sul segmento 13, in modo che il gruppo potesse operare con la dimensione minima necessaria per essere profittevole nel minor tempo possibile.

5. Non traete conclusioni semplicistiche dall'analisi 80/20

Il segmento 13 dell'esempio precedente aiuta a illustrare il fatto che l'analisi 80/20 dei profitti non ci dà tutte le risposte giuste. L'analisi è come un'istantanea che fotografa una determinata situazione momentanea e non può (tanto per cominciare) fornire un'immagine complessiva della tendenza o delle forze in grado di modificare la profittabilità. L'analisi di profittabilità del tipo 80/20 è condizione necessaria, ma non sufficiente, per una buona strategia.

D'altra parte, è indubbiamente vero che il miglior modo per cominciare a guadagnare consiste nello smettere di perdere. Notate che, ad eccezione del segmento 13, la semplice analisi 80/20 dei profitti avrebbe dato più o meno il risultato esatto in 14 dei 15 segmenti, che comprendono oltre il 90% dei ricavi. Questo non significa che l'analisi strategica debba finire con l'analisi 80/20; significa semmai che dovrebbe partire da essa. Per avere un quadro completo ed esaustivo bisogna esaminare l'attrattività del singolo segmento

di mercato e capire qual è il posizionamento effettivo dell'azienda in ciascun segmento. Le azioni intraprese dal gruppo operante nella strumentazione elettronica sono schematizzate nella figura 30.

Fig. 30 - Electronic Instruments Inc., azioni intraprese a seguito dell'analisi 80/20

Segmenti	Priorita	Caratteristiche	Azioni
1-6	A	Mercati attrattivi Quote di mercato significative Profittabilita elevata	Forte concentrazione da parte del management Incremento degli sforzi di vendita Flessibilita per migliorare i volumi di vendita
7-8	B	Mercati attrattivi Posizioni moderate Profittabilita buona	Mantenere le posizioni Nessuna iniziativa particolare
9	C	Mercato attrattivo Ritardo tecnologico e bassa quota di mercato	Spremere (ridurre i costi, alzare i prezzi)
10-11	C	Mercati poco attrattivi Quote di mercato interessanti Profittabilita OK	Ridurre lo sforzo commerciale
12	C-	Mercati poco attrattivi Posizione moderata Profittabilita scarsa	Ridurre sensibilmente lo sforzo
13	A	Mercato attrattivo Posizione marginale ma in miglioramento Perdite	Conquistare rapidamente quote
14-15	Z	Mercati non attrattivi Posizioni moderate o largamente svantaggiate Perdite	Vendere/chiudere

6. Il principio 80/20 come guida per il futuro: trasformare la vostra azienda in qualcosa di diverso

Questo paragrafo conclude la nostra revisione strategica dei segmenti di business in essere, per i quali è consigliabile iniziare dalle analisi di profitto

del tipo 80/20. Come si è visto, queste analisi sono indispensabili per arrivare a una strategia per segmento. Ma con questo lavoro non abbiamo affatto esaurito l'utilizzo strategico del principio 80/20. Questo principio è anche di enorme utilità nell'identificazione dei progressi successivi che attendono il vostro business.

Noi tendiamo a credere che le nostre aziende e i nostri settori di riferimento siano sempre al meglio delle loro possibilità. Tendiamo a pensare che il nostro ambiente economico sia altamente competitivo e che abbia raggiunto un qualche tipo di equilibrio o di evoluzione finale. Nulla di più sbagliato!

Sarebbe molto meglio partire dall'assunto che il settore in cui operate sia totalmente destrutturato e che si potrebbe riorganizzare in modo molto più efficace per fornire ai clienti ciò che desiderano. E per quanto riguarda specificatamente la vostra azienda, potreste ambire a trasformarla entro il prossimo decennio, in modo tale che tra dieci anni, i vostri collaboratori si guardino indietro, scuotano la testa sconsolatamente e si dicano l'un l'altro: «Non posso credere che lavorassimo in quel modo. Dovevamo essere pazzi!».

L'innovazione è la chiave di tutto: è assolutamente cruciale per il futuro vantaggio competitivo. Tendiamo a pensare che l'innovazione sia un processo difficile, ma con un uso creativo del principio 80/20 può diventare non solo facile ma addirittura un divertimento. Considerate, per esempio, le seguenti idee:

- l'80% dei profitti realizzati in tutti i settori sono prodotti dal 20% dei settori. Fate un elenco dei settori più profittevoli che conoscete – come l'industria farmaceutica o la consulenza – e chiedetevi perché il vostro settore non può assomigliare di più ad essi;
- l'80% dei profitti realizzati in qualunque settore è generato dal 20% delle aziende. Se non fate parte di questo gruppo ristretto, domandatevi cosa fanno loro che voi non fate;
- l'80% del valore percepito dai clienti si riferisce al 20% di ciò che fa un'azienda. Nel vostro caso qual è questo 20%? Cosa vi impedisce di andare oltre? Cosa vi impedisce di "creare" una versione ancora più estrema di quel 20%?
- l'80% di ciò che fa un settore genera non più del 20% dei benefici che arrivano ai clienti. Cos'è quell'80%? Perché non abolirlo? Per esempio, se siete una banca, perché avete delle agenzie? Se fornite dei servizi, perché non organizzarvi con telefono e personal computer? Dove potreste trovare delle aree di miglioramento che siano anche aree di riduzione, come avviene nel self service? Si potrebbe eventualmente coinvolgere il cliente nella fornitura di alcuni dei vostri servizi?

- l’80% dei benefici derivanti da qualunque prodotto o servizio, si può fornire al 20% del costo. Molti consumatori acquisterebbero volentieri un prodotto essenziale a prezzo minimo. Nel vostro settore c’è qualcuno che offre qualcosa del genere?;
- l’80% dei profitti di qualunque settore proviene dal 20% dei clienti. Nel confronto la vostra quota risulta in linea? Se la risposta è no, di cosa avreste bisogno per arrivarci?

6.1. *Perché vi serve la gente?*

Alcuni esempi di trasformazioni economiche all’interno di un settore possono servire a chiarire questo punto. Mia nonna aveva una piccola drogheria. Riceveva gli ordini, prendeva la merce e poi io (o qualche ragazzotto più affidabile) recapitavo la merce a casa dei clienti in bicicletta. Poi in città aprì un supermercato, che coinvolgeva i clienti nel servizio, in quanto prendevano la merce acquistata e se la portavano a casa. In cambio di questa “collaborazione” il supermercato offriva una scelta più ampia, prezzi più bassi e un comodo parcheggio. Ben presto i clienti di mia nonna si trasferirono in massa al supermercato.

Alcuni settori, come la distribuzione dei carburanti si sono convertiti rapidamente al self service. Altri, come i negozi d’arredamento e le banche, giudicavano improponibile un simile cambiamento, ma in pochi anni un nuovo concorrente come Ikea ha dimostrato che anche per l’arredamento c’è nuova linfa nella vecchissima idea del self-service.

Anche gli sconti rappresentano una strategia in perenne trasformazione. Offrite una scelta minore, meno fronzoli, meno servizi e prezzi molto più vantaggiosi. L’80% delle vendite si concentra sul 20% dei prodotti: tenete solo questi. Un altro posto dove ho lavorato, un’enoteca, aveva in assortimento ben 30 diversi tipi di rosé. Chi mai avrebbe avuto bisogno di una simile scelta? L’enoteca venne rilevata da una catena di supermercati discount, e adesso un deposito di vini è stato aperto nella stessa via.

Chi avrebbe pensato, solo cinquant’anni fa, che la gente avrebbe voluto il fast-food? E oggi, chi si rende conto che i megaristoranti, quelli che offrono un menù limitato e prevedibile in ambienti asettici e a prezzi ragionevoli, ma che insistono per avere il tavolo libero dopo novanta minuti, costituiscono una condanna a morte per i ristoranti tradizionali?

Perché insistiamo ad affidarci al lavoro umano per fare cose che possono fare le macchine a costo molto minore? Quando cominceranno anche le compagnie aeree a usare robot per servire i clienti? Quasi tutti preferiscono

esseri umani, ma le macchine sono più affidabili e molto meno costose. Le macchine possono produrre l'80% del beneficio al 20% del costo. In alcuni casi, come avviene per gli sportelli bancari automatici (gli sportelli bancomat) il servizio è addirittura migliore, molto più rapido e ha un costo minimo rispetto allo sportello bancario non automatizzato.

Nel prossimo secolo solo dei vecchi barbogi come me preferiranno trattare con gli esseri umani; e avrò anch'io i miei dubbi.

6.2. *I tappeti sono obsoleti?*

Voglio lasciarvi alla vostra immaginazione. Consentitemi però un ultimo esempio di come l'utilizzo del principio 80/20 ha ribaltato le sorti di un'azienda e potrebbe in teoria rivoluzionare un intero settore.

Pensate alla Interface Corporation della Georgia, che fattura ormai 800 milioni di dollari con i suoi tappeti. Prima vendeva tappeti, adesso li fornisce a metro, in base alle necessità dei clienti. La Interface ha capito che il 20% di qualunque tappeto è sottoposto all'80% dell'usura; normalmente un tappeto viene sostituito quando la maggior parte di esso è ancora in perfette condizioni. Con il nuovo schema commerciale della Interface i tappeti vengono regolarmente esaminati e qualunque pezzo rovinato o consumato viene sostituito. Questo sistema riduce i costi, sia per la Interface che per il cliente.

Una banale osservazione 80/20 ha letteralmente trasformato un'azienda e potrebbe portare a estesi cambiamenti futuri in tutto il settore.

7. Conclusione

Il principio 80/20 suggerisce che la vostra strategia è sbagliata. Se traete la maggioranza dei profitti da una piccola area della vostra attività, dovreste rivoltare la vostra azienda e concentrare i vostri sforzi sulla moltiplicazione di quella piccola parte. Ma questa è solo una soluzione parziale: dietro l'esigenza di focalizzazione si nasconde infatti un'altra sostanziale verità, ed è proprio questo il tema che ora affronteremo.

5. Semplice è bello

Il mio sforzo è tutto teso alla semplicità. In genere la gente ha così poco, ad un prezzo così alto, anche per il minimo necessario (e non parliamo dei lussi, a cui credo che tutti abbiano diritto), perché quasi tutto ciò che facciamo è molto più complesso del necessario. I nostri vestiti, il nostro cibo, i nostri mobili; tutto quanto potrebbe essere molto più semplice di quanto è attualmente, e apparire nel contempo più elegante.

Henry Ford[1]

Nel capitolo precedente abbiamo visto che quasi tutti i business contengono voci la cui profittabilità varia grandemente. Il principio 80/20 suggerisce, come ipotesi di lavoro, un concetto che può apparire oltraggioso: 1/5 dei ricavi tipici di un'azienda determina i 4/5 dei profitti e del *cash-flow.* All'opposto, dai 4/5 dei ricavi medi di un'azienda hanno origine appena 1/5 dei profitti e della cassa. È in effetti qualcosa di bizzarro. Se immaginiamo che una di queste imprese tipiche abbia un fatturato di 100 milioni di dollari, con un profitto complessivo di 5 milioni, sarebbe corretto supporre, in base al principio 80/20, che vendite per 20 milioni di dollari debbano produrre 4 milioni di dollari di profitti, dunque un utile del 20%, e vendite per 80 milioni di dollari debbano dar luogo a solo 1 milione di dollari di profitto, con un utile sulle vendite di appena l'1,25%. Ciò significa che il quinto superiore del business è *sedici* volte più profittevole del resto dell'attività.

Il fatto straordinario è che, messa alla prova, l'ipotesi si rivela esatta, o comunque non troppo distante dalla verità.

Come mai? È ovvio che alcune parti del business possano essere assai più profittevoli di altre. Ma 16 volte tanto? Quasi fantascienza. E normalmente, i dirigenti che commissionano analisi di profittabilità per linee di prodotto rifiutano di credere ai risultati quando li vedono per la prima volta. Anche quando hanno controllato e verificato le ipotesi, stentano ancora a crederci.

La fase successiva vede spesso i manager rifiutare di sbarazzarsi dell'80% del business che risulta non profittevole, con la scusa, apparentemente ragionevole, che quell'80% contribuisce sostanzialmente alla copertura dei costi fissi. Rimuovere quell'80%, è la loro argomentazione, ridurrebbe fortemente i profitti, perché è semplicemente impossibile liberarsi dell'80% dei costi fissi in un tempo accettabile.

Di fronte a queste obiezioni, in genere gli analisti o i consulenti cedono alle tesi dei manager. Viene eliminato solo il business più evidentemente in perdita e si fanno solo piccoli sforzi per migliorare la porzione di business che dà grandi profitti.

Ma questo è un mediocre compromesso, basato su un malinteso. Pochi si fermano a riflettere sul *perché* della pessima performance di una quota significativa del business. E ancora meno sono quelli che si fermano a pensare se è possibile in pratica, oltre che in teoria, avere un business composto esclusivamente dai segmenti più profittevoli, eliminando l'80% dei costi generali.

La verità è che il business non profittevole è tale *perché* richiede forti spese generali e perché l'essere suddivisi in così tanti segmenti di attività rende l'organizzazione tremendamente complicata. È altrettanto vero che il business ultraprofittevole non richiede spese generali, oppure in proporzione molto limitata. Si *potrebbe* avere un business composto soltanto da voci redditizie, e questo business *potrebbe* portare lo stesso livello assoluto di utili, a condizione di avere un'organizzazione radicalmente modificata.

E perché questo? La ragione è che semplice è bello. Chi opera nel business sembra amare la complessità. Un'azienda semplice non fa a tempo ad affermarsi, senza che i suoi manager facciano di tutto per renderla molto più complicata. Ma gli utili aborrono la complessità. Quando l'azienda diventa più complessa, questi scendono pesantemente; ciò non si deve solo al fatto che si è incrementato il business marginale, ma che questa scelta di

rendere la struttura più complessa deprime più di qualunque altra la possibilità di fare utili.

Ne discende che il processo può anche essere rovesciato. Un business complesso può essere semplificato, aumentandone così gli utili in maniera decisiva. Tutto ciò che occorre è una chiara comprensione dei costi indotti dalla complessità (o, per leggerla in un altro modo, del valore della semplicità) e il coraggio di tagliare almeno 4/5 della sovrastruttura manageriale.

1. Semplice è bello, complesso è brutto

Quelli di noi che credono nel principio 80/20 non riusciranno mai a trasformare un settore, finché non dimostreranno che semplice è bello, e perché. Se la gente non capisce questo concetto, non sarà mai disposta a rinunciare all'80% del suo business attuale, con relative spese generali.

Perciò è importante tornare agli aspetti di base, e rivedere l'opinione comune sulle basi del successo nell'attività economica. Per fare questo dobbiamo immischiarci in una vecchia disputa che ha per tema la dimensione dell'impresa: è un vantaggio o un ostacolo? Risolvendo questo dilemma riusciremmo anche a dimostrare perché semplice è bello.

In effetti la nostra struttura industriale sta vivendo un fenomeno molto interessante e senza precedenti. Dai tempi della Rivoluzione industriale le imprese sono diventate non solo più grandi, ma anche maggiormente diversificate: fino alla fine del XIX secolo, quasi tutte erano nazionali o subnazionali e ottenevano la quasi totalità dei ricavi in patria; operando principalmente su una sola linea di business. Il XX secolo ha visto una serie di trasformazioni che hanno cambiato la natura del business, ma anche quella della nostra vita quotidiana. In primo luogo, grazie soprattutto alla straordinaria opera di Henry Ford per "democratizzare l'automobile", si impose il modello della catena di montaggio, che moltiplicò i ricavi dell'azienda media, creò per la prima volta nella storia un'infinità di beni di consumo di marca, riducendo drasticamente il costo reale di quei beni e dando sempre più potere alle imprese maggiori. Poi vi fu l'affermazione delle c.d. multinazionali, che si imposero inizialmente in America e in Europa, e successivamente in tutto il mondo. In seguito vennero le

conglomerate, un nuovo tipo di grande azienda che rifiutava di restare confinata ad un solo tipo di business, ed estendeva rapidamente i suoi tentacoli a numerosi settori industriali e a una miriade di prodotti. Poi ancora la scoperta e il perfezionamento della scalata ostile, sospinta con uguale forza dall'ambizione del management e dal lubrificante della leva finanziaria, dettero ulteriore spinta alla ricerca di grandi dimensioni. Infine negli ultimi trent'anni del XX secolo, la determinazione di alcuni leader industriali, specie giapponesi, di acquisire la leadership globale nei loro mercati prioritari e la massima quota di mercato possibile, diede il tocco finale al culto della grande impresa.

Per varie ragioni, quindi, i primi 75 anni del XX secolo hanno visto un'espansione progressiva e apparentemente inarrestabile delle dimensioni delle imprese industriali e, fino a poco tempo fa, anche delle proporzioni delle attività gestite da queste grandi imprese. Ma negli ultimi due decenni del secolo quest'ultima tendenza si è improvvisamente e radicalmente invertita. Nel 1979 le 500 maggiori aziende americane inserite nella lista *Fortune 500* rappresentavano circa il 60% del prodotto interno lordo degli Stati Uniti; nel 1990 il loro peso sul Pil Usa era sceso ad appena il 40%.

1.1. *Questo significa che piccolo è bello?*

No. È certamente la risposta sbagliata. Non c'è assolutamente nulla di errato nella convinzione, a lungo professata da capi di azienda e strateghi, che scala e quota di mercato contano molto. La grande dimensione garantisce maggiori volumi su cui spalmare i costi fissi, specie le spese generali che fanno la parte del leone (ora che le fabbriche sono state rese tanto efficienti). Anche la quota di mercato aiuta a sostenere i prezzi. L'azienda più nota, quella che ha la quota di mercato più elevata, la miglior reputazione, le marche più conosciute, e i clienti più fedeli, dovrebbe imporre una maggiorazione di prezzo rispetto a concorrenti con quote di mercato inferiori.

Ma allora perché le aziende più grandi cedono quote alle imprese di minori dimensioni? E perché nella pratica, contrariamente alla teoria, i vantaggi di scala e di quota non si traducono in una profittabilità più elevata? Perché queste aziende vedono spesso i loro fatturati espandersi,

mentre gli utili sulle vendite e sul capitale scendono, anziché aumentare come vorrebbe la teoria?

1.2. *Il costo della complessità*

La risposta più importante sta nel *costo della complessità*. Il problema non sono le dimensioni superiori, ma la complessità superiore.

Una maggior dimensione, senza lo svantaggio di una maggiore complessità, produrrà sempre minori costi unitari. Fornire al cliente più prodotti o più servizi, a parità di qualità, produrrà ovviamente utili più elevati.

Ma difficilmente l'aumento delle dimensioni lascia le cose invariate. Anche se il cliente è lo stesso, l'aumento dei volumi deriva normalmente dall'adattamento di un prodotto esistente, dalla creazione di un nuovo prodotto e/o dall'aggiunta di un ulteriore servizio. Tutto questo richiede forti spese generali, spesso nascoste, ma sempre reali. E se ciò riguarda nuovi clienti, la situazione peggiora. Vi sono infatti elevati costi iniziali per l'acquisizione di clienti, in genere con esigenze diverse rispetto a quelle dei clienti consolidati, da cui un'ulteriore crescita dei costi e della complessità aziendale.

1.3. *La complessità interna ha enormi costi occulti*

Quando il nuovo business è diverso dal business preesistente, anche se si tratta di una differenza modesta, i costi tendono a salire, non proporzionalmente all'incremento di volumi, ma molto di più. Questo si deve al fatto che la complessità rallenta i sistemi semplici e richiede l'intervento dei manager per la gestione delle nuove esigenze. I costi di cessazione e ripristino della produzione, della comunicazione (e della cattiva comunicazione) tra i nuovi collaboratori, e soprattutto il costo dei "vuoti organizzativi" cioè i tempi morti, sono immani, e anche molto insidiosi, in quanto in larga misura invisibili. Se la comunicazione deve interessare divisioni, sedi o nazioni separate, il risultato è ancora peggiore.

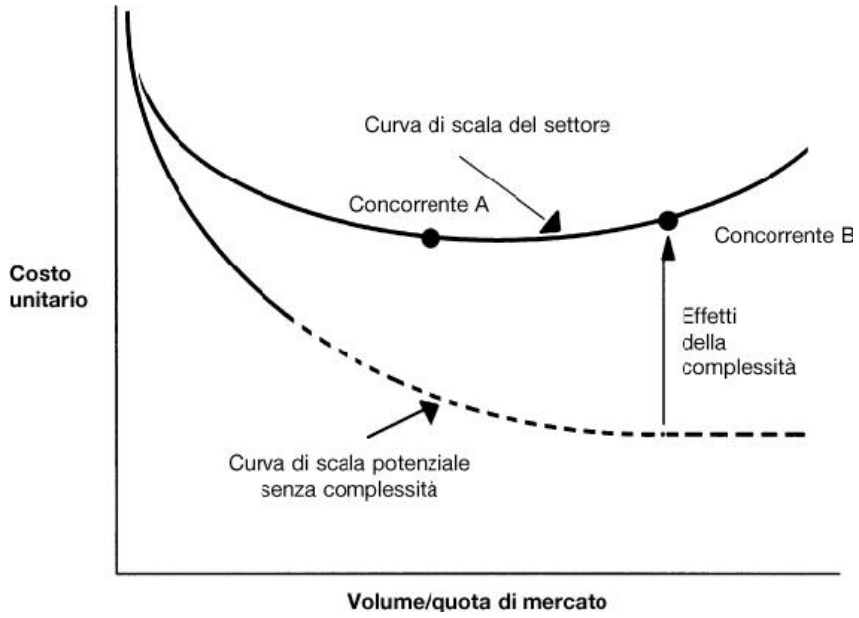


Fig. 31 - Il costo della complessità

Il funzionamento di questo meccanismo è illustrato nella figura 31. Il concorrente B è più grande del concorrente A, ma ha costi maggiori. E questo non perché la curva dei costi unitari – dove in presenza di economie di scala volumi maggiori implicano costi minori – non abbia l'andamento atteso. Semmai, perché l'extra volume generato da B è stato acquisito al prezzo di una maggiore complessità. L'effetto di questo fenomeno è massiccio e molto superiore al costo addizionale visibile, se confrontato con i costi di A. La classica curva dei costi ha un andamento normale, ma i suoi benefici vengono annullati dalla maggior complessità.

2. Il concetto di "semplice è bello" spiega il principio 80/20

Comprendere il costo della complessità ci permette di fare un grosso passo avanti nel dibattito sulle dimensioni d'impresa. Il punto non è che piccolo è bello: a parità di condizioni, grande è bello. Il problema è che le altre condizioni non sono paritarie e quindi grande finisce per essere brutto e costoso, solo a causa della complessità. Le grandi dimensioni possono anche essere un enorme vantaggio, ma solo la semplicità è *sempre* un fattore positivo.

Anche gli studiosi di management stanno scoprendo il valore della semplicità. Un recente studio approfondito su 39 aziende tedesche di medie dimensioni, effettuato da Gunter Rommel[2], mostra che solo una a caratteristica differenzia le aziende vincenti da quelle di minor successo: la semplicità. Le aziende vincenti vendevano una gamma meno estesa di prodotti a un numero minore di clienti, e avevano anche meno fornitori. Lo studio conclude che un'organizzazione semplice è la migliore per vendere prodotti complessi. Questo profondo cambiamento di pensiero aiuta a spiegare come e perché le asserzioni, in apparenza provocatorie, del principio 80/20, se applicate ai profitti aziendali, si possono rivelare sorprendentemente esatte.

Un quinto dei ricavi può generare 4/5 dei profitti. Il quinto superiore dei ricavi può essere 16 volte più profittevole del quinto inferiore (oppure, qualora il quinto inferiore sia in perdita, infinitamente più profittevole!). Il concetto che semplice è bello spiega ampiamente la funzionalità del principio 80/20.

- La pura e semplice quota di mercato conta molto di più di quello che si pensava in precedenza. Gli utili derivanti dal puro dato dimensionale sono stati oscurati dal costo della complessità associata a una scala non perfettamente sinergica. E di solito le diverse componenti del business hanno concorrenti di riferimento diversi, e una forza altrettanto diversa nei confronti di questi concorrenti. Quando un'azienda domina in una nicchia molto ristretta, è probabile che ottenga utili multipli rispetto a quelli conseguiti in nicchie dove il concorrente dominante è un altro (si parla appunto d'immagine speculare).
- Le componenti del business che consideriamo mature e semplici possono essere straordinariamente profittevoli. Ridurre il numero dei prodotti, dei clienti e dei fornitori porta normalmente a profitti più elevati, anche perché potete permettervi il lusso di concentrarvi solo sulle attività e sui clienti più profittevoli, ma anche perché il costo della complessità – in termini di spese generali e d'investimento manageriale – può essere drasticamente ridotto.
- Su diversi prodotti, le aziende registrano spesso forti differenze competitive legate al grado di esternalizzazione, cioè alla misura in cui acquistano dall'esterno beni e servizi (in gergo, *outsourcing*). L'outsourcing è una soluzione molto valida per ridurre complessità e costi. L'approccio migliore consiste nel decidere qual è la parte di catena del valore (ricerca & sviluppo/produzione/distribuzione/vendite/marketing/servizio) in cui la vostra azienda ha il maggior vantaggio comparativo, e poi esternalizzare senza pietà tutto il resto. Quest'operazione può eliminare la massima parte dei costi legati alla complessità, e permettere sostanziali riduzioni di personale, oltre ad accelerare il c.d. *time to market ovvero* l'immissione di beni sul mercato. Risultato: costi molto inferiori, e spesso anche prezzi notevolmente più elevati.
- L'outsourcing vi permette di eliminare tutte le funzioni centrali e una gran numero di voci di costo. Se operate su una sola linea di business, non avete bisogno di una sede centrale, di sedi regionali o di uffici distaccati, e l'abolizione della sede centrale può avere un effetto scioccante sui profitti. Il maggior problema delle direzioni centrali non è il costo, bensì la tendenza ad

accentrare responsabilità e iniziativa, sottraendole a coloro che svolgono materialmente il lavoro, e producono valore aggiunto per i clienti. Per la prima volta, le grandi aziende possono concentrare la propria attività e organizzazione sulle esigenze dei clienti, anziché sulla gerarchia manageriale. Finché non si aboliscono le direzioni centrali, ci sarà sempre disparità d'interesse e interferenza del centro verso le diverse componenti del business. Di solito sono i prodotti e i servizi più profittevoli a godere di maggiore autonomia, senza il "supporto" del centro. Ecco perché, quando si effettua l'analisi 80/20, i dirigenti rimangono spesso sbalorditi alla scoperta che le aree di business più trascurate sono le più profittevoli. Non è un caso. (E uno dei sottoprodotti negativi dell'analisi 80/20 è che a volte le aree più profittevoli ricevono molta più attenzione da parte del *top management* e, guarda caso, cominciano anche a scendere nella classifica della profittabilità).

- Infine, se un segmento di business è semplice, è anche probabile che sia più vicino al cliente. C'è meno intervento del management. I clienti possono trovare ascolto e sentire di essere importanti. La gente è disposta a pagare molto di più per questa sicurezza, la cui ricerca ha la stessa rilevanza della ricerca di valore. La semplicità permette di aumentare i prezzi e ridurre i costi.

3. Contributo alle spese generali: una delle scuse più deboli per l'inazione

Molto spesso i manager, di fronte ai risultati dell'analisi 80/20, rispondono che non è possibile focalizzarsi sui soli segmenti più profittevoli. Sostengono che i segmenti meno profittevoli, e anche quelli in perdita, contribuiscono alla copertura delle spese generali. Si tratta di uno dei meccanismi difensivi più deboli e opportunistici mai escogitati.

Concentrandovi sui segmenti più profittevoli, potete farli crescere con rapidità sorprendente: quasi sempre intorno al 20% all'anno, e a volte anche di più. Ricordate che la posizione iniziale e la fiducia dei clienti sono forti, per cui concentrarsi sui segmenti più profittevoli è molto più facile che far crescere il business complessivo. L'esigenza di mantenere segmenti non profittevoli per coprire le spese generali può quindi essere messa da parte molto in fretta.

La verità è che non c'è bisogno di aspettare. «Se il dente duole, strappatelo!». Eliminate semplicemente le spese generali che procurano fastidio. Se lo volete veramente, potete sempre farlo. I segmenti meno profittevoli a volte si possono vendere, spese generali incluse o meno, e si possono sempre chiudere. (Non ascoltate gli amministrativi che blaterano di "costi di uscita"; si tratta quasi sempre di semplici numeri scritti su una pagina, a cui non corrisponde alcuna uscita effettiva di liquidità. E anche dove c'è un'uscita di cassa, normalmente si ha un utile in tempi rapidi, che

sarà ancora più veloce da ottenere, grazie al valore della semplicità, di quanto possano mai dirvi i pignoli contabili.) Una terza opzione, spesso la più vantaggiosa, consiste nello “spremere” questi segmenti, perdendo deliberatamente quote di mercato. In questo modo lasciate da parte i clienti e i prodotti meno profittevoli, tagliate quasi tutte le spese commerciali, alzate i prezzi e lasciate declinare il fatturato del 5-20%, mentre i vostri conti in banca lievitano.

4. Mettetevi alla ricerca del 20% più semplice

Ciò che è semplice e standardizzato è molto più produttivo, e molto meno costoso, di ciò che è complesso. I messaggi più semplici sono i più allettanti e i più universali per i colleghi, i consumatori e i fornitori. Allo stesso modo lo sono le strutture e i flussi di processo più semplici, che fra l’altro permettono notevoli risparmi. Consentire un libero accesso al cliente nel vostro sistema produttivo, come avviene in tutte le forme di self-service, crea libertà di scelta, economie, velocità e disponibilità a spendere.

Cercate sempre di identificare il 20% più semplice di qualunque gamma di prodotti, qualunque processo, messaggio di marketing, canale distributivo, design di prodotto, sistema di produzione, struttura distributiva o meccanismo atteso di reazione da parte del cliente. Coltivate il 20% più semplice; affinatelo fin quando non ha raggiunto il massimo della semplicità; standardizzate il più possibile la fornitura di un prodotto o di un servizio su una base universale e globale; lasciate da parte tutti i fronzoli e date a quel 20% più semplice il massimo immaginabile di alta qualità e di consistenza. Tutte le volte che incontrate qualche elemento di complessità nella vostra organizzazione, semplificatelo; se non ci riuscite, eliminatelo.

5. La riduzione della complessità alla Corning

Come può un’azienda in difficoltà usare il principio 80/20 per ridurre la complessità e aumentare i profitti? Un caso eccellente di studio è fornito dalla Corning, che produce basi in ceramica per sistemi esausti di automobili nei due stabilimenti di Greenville in Ohio e Kaiserslautern in Germania[3].

Nel 1992 il business americano andava male, e l'anno dopo anche il mercato tedesco declinò sensibilmente; invece di farsi prendere dal panico, i dirigenti della Corning studiarono a fondo la profittabilità di tutti i prodotti.

Come in quasi tutte le aziende del mondo, i dirigenti della Corning avevano utilizzato un approccio di analisi secondo i costi standard per decidere cosa produrre. Ma i sistemi di costi standard sono proprio una delle dimostrazioni decisive del perché il principio 80/20 dia uno straordinario contributo alla strategia: i sistemi a costi standard rendono impossibile un'esatta conoscenza della profittabilità del prodotto, soprattutto perché non distinguono i prodotti con elevati volumi di vendita da quelli con basso volume. Quando i costi variabili, come straordinari, addestramento, modifiche degli impianti o tempi morti vennero assegnati con precisione, i risultati provocarono sconcerto.

Prendete due prodotti dello stabilimento di Kaiserslautern: una base in ceramica semplice, dalla forma simmetrica, prodotta in elevate quantità, qui indicata con la sigla R10, e un prodotto dalle vendite in volume molto più modeste, R5: una base in ceramica dalla forma particolare. Il costo standard di R5 era del 20% superiore a quello di 10, ma quando si calcolò in modo dettagliato il costo vero di produzione con relative modifiche richieste per R5, si scoprì che questo prodotto aveva un costo incredibile, intorno al 500% in più rispetto a R10!

Eppure il dato non era poi incredibile. In pratica l'R10 si fabbricava da solo, mentre l'R5 richiedeva la costante supervisione di costosi tecnici, per mantenerlo nei parametri stabiliti. Limitando la produzione al solo R10, sarebbero perciò bastati meno tecnici. E fu proprio quello che avvenne. Eliminando prodotti a basso volume di vendita e a profittabilità minima, che contribuivano pochissimo ai ricavi e generavano perdite significative, la necessità di consulenze tecniche venne ridotta del 25%.

5.1. *Il principio 50/5*

L'analisi effettuata alla Corning continuava a gravitare intorno a un cugino del principio 80/20: il principio 50/5.

Questo principio afferma che, normalmente, il 50% dei clienti, dei prodotti, dei componenti e dei fornitori di un'azienda, contribuisce ai ricavi

e ai profitti in misura inferiore al 5%. Liberarsi del 50% di prodotti che hanno scarse vendite o addirittura sono in perdita è la soluzione per ridurre la complessità.

Alla Corning il principio 50/5 ha funzionato. Metà dei 450 prodotti fabbricati a Greenville generava il 96,3% dei ricavi; l'altro 50% concorreva ai ricavi per un misero 3,7%. L'analisi condotta sulla fabbrica tedesca dimostrò che, a seconda del periodo analizzato, il 50% dei prodotti con bassi volumi di vendite generava appena un 2-5% dei ricavi. In entrambe le fabbriche il 50% dei prodotti con le vendite minori era in perdita.

5.2. *Più è peggio*

La strada che conduce all'inferno è lastricata di tentativi di aumentare i volumi. La ricerca di volumi addizionali porta a prodotti e clienti marginali e a un. fortissimo incremento della complessità manageriale. Dato che tale complessità è stimolante e insieme remunerativa per i manager, di solito viene tollerata o incoraggiata, finché non diventa insostenibile. Il management della Corning aveva caricato le fabbriche di prassi complicate che fra l'altro generavano perdite. La soluzione fu una drastica riduzione (oltre il 50%) dei prodotti.

Invece di gestire 1000 fornitori, si decise di consolidare gli acquisti sui 200 fornitori che assicuravano il 95% degli approvvigionamenti (principio 95/20). L'organizzazione venne sfrondata e appiattita. Mentre il mercato ribolliva di fusioni, Corning razionalizzava il business. Poteva sembrare una scelta perversa, invece ha funzionato. Il sistema semplificato e snellito tornò rapidamente al profitto. In questo caso, il ridimensionamento portò a un netto miglioramento.

6. I manager amano la complessità

A questo punto, conviene domandarsi perché organizzazioni rivolte istituzionalmente alla massimizzazione dei profitti debbano diventare complesse, quando la complessità non fa che distruggere valore. Una risposta significativa sta purtroppo nell'amore dei manager per la complessità, che oltre ad essere una stimolante sfida intellettuale, permette

di uscire dalla noiosa routine e crea posizioni interessanti per gli stessi manager. C'è chi pensa che la complessità s'imponga spontaneamente, anche se nessuno la cerca. Non ci sono dubbi, ma la complessità è anche sponsorizzata dai manager, e li sponsorizza a sua volta. Nella maggior parte delle imprese, anche quelle commerciali e più agguerrite, si assiste a una cospirazione dei manager contro gli interessi dei clienti, degli investitori e più in generale del mondo esterno. Se le imprese non si trovano a fronteggiare una crisi economica o non sono guidate da uno di quei rari leader che si preoccupano più dei clienti e degli investitori che dei loro manager, l'eccesso di attività manageriale è praticamente garantito. C'è in gioco l'interesse della classe manageriale[4].

7. Ridurre i costi attraverso la semplicità

Dunque anche negli affari, come in altri aspetti della vita, c'è una tendenza naturale all'eccesso di complessità. Tutte le organizzazioni, specie quelle grandi e ramificate, sono intrinsecamente inefficienti e piene di sprechi. Non si concentrano su ciò che dovrebbero fare ovvero fornire valore aggiunto alla clientela attuale e potenziale. Qualunque attività non in linea con quest'obiettivo è improduttiva, eppure la maggior parte delle organizzazioni ne crea un numero imprecisato, facendo lievitare i costi.

Ogni persona e ogni organizzazione sono il prodotto di coalizioni, al cui interno si trovano forze in continuo conflitto. La guerra avviene tra i tanti elementi superflui e i pochi essenziali. Fra i primi, l'inerzia e l'inefficienza; fra i secondi l'efficacia, la capacità di adattamento e la prontezza mentale. La maggior parte delle attività dà origine a un modesto valore aggiunto e a cambiamenti molto limitati, mentre pochi interventi hanno un impatto sostanziale. Il conflitto è difficile da osservare, perché coabita nella stessa persona, nella stessa unità e nella stessa organizzazione che producono contemporaneamente una massa di output di scarsa qualità (o addirittura negativa) e un pizzico di output eccellente. Tutto ciò che possiamo vedere è il risultato complessivo; non riusciamo a distinguere l'immondizia dalle perle.

Ne deriva che qualunque organizzazione ha sempre e comunque un enorme potenziale di riduzione dei costi e di incremento del valore fornito

ai clienti, semplificando la propria attività ed eliminando tutto ciò che è a basso valore aggiunto o in perdita.

Tenete presente che:

- lo spreco si sviluppa nella complessità, l'efficacia richiede semplicità;
- la gran parte dell'attività sarà sempre inutile, mal concepita e mal diretta, eseguita con spreco di tempo e di denaro e fortemente insoddisfacente per i clienti;
- una piccola parte dell'attività sarà sempre straordinariamente efficace e apprezzata dai clienti, e con ogni probabilità non sarà quella che pensate voi; di solito è poco visibile, e semisepolta nel mucchio delle attività inefficaci;
- tutte le organizzazioni sono un mix di forze produttive e improduttive: persone, relazioni e risorse;
- la performance inadeguata è sempre endemica, si nasconde e si appoggia dietro un picco di performance eccellente;
- sostanziali miglioramenti sono sempre possibili attraverso la modifica del modo di operare e la riduzione selettiva dell'attività.

Ricordate sempre il principio 80/20: se analizzate l'output generato dalla vostra azienda, è assai probabile che una porzione di attività compresa tra 1/4 e 1/5 del totale produca i 3/4 o i 4/5 dei profitti. Moltiplicate quel quinto o quel quarto. Moltiplicate l'efficienza del restante business oppure eliminatelo.

8. Ridurre i costi usando il principio 80/20

Tutte le tecniche efficaci di riduzione dei costi si rifanno a tre criteri ispirati dal principio 80/20: *semplificazione*, attraverso l'eliminazione delle attività non profittevoli; *focalizzazione*, su poche azioni essenziali al miglioramento e *comparazione della performance.* Gli ultimi due criteri meritano un approfondimento.

Non affrontate tutti i problemi con il medesimo sforzo. La riduzione dei costi è un'attività dispendiosa!

Identificate le aree (normalmente appena il 20% dell'intero business) che presentano il massimo potenziale di riduzione dei costi. Concentrate su di esse l'80% dei vostri sforzi.

> Non volete impantanarvi troppo nella microanalisi, l'applicazione del principio 80/20 può esservi di aiuto. Chiedetevi quali sono le aree eliminabili che assorbono le

> maggiori quantità di tempo, dove si trovano l'80% dei ritardi e dei costi che penalizzano attualmente i vostri processi, e cercate di capire come potreste intervenire[5]. Per operare con successo, occorre misurare ciò che conta veramente… la maggior parte delle organizzazioni risponde alla regola di Pareto: l'80% di ciò che conta è sostenuto dal 20% dei costi… Per esempio, uno studio effettuato sulla contabilità fornitori della Pacific Bell dimostrò che il 25% dell'attività era dedicato alla lavorazione dello 0,1% dei pagamenti. Un terzo dei pagamenti veniva trattato due volte, e occasionalmente più volte[6].

Quando dovete ridurre i costi o aumentare la qualità di un prodotto o di un servizio, ricordate soprattutto che costi uguali non portano a uguale soddisfazione del cliente. Alcune componenti di costo sono estremamente produttive, ma la maggior parte dei costi ha una relazione minima o inesistente con ciò che conta per i clienti. Identificate i pochi costi realmente produttivi e sbarazzatevi di tutto il resto.

8.1. *Utilizzare l'analisi 80/20 per individuare aree di miglioramento*

L'analisi 80/20 può chiarire perché insorgono determinati problemi e permette di concentrare l'attenzione sulle aree-chiave da migliorare. Per fare un semplice esempio, immaginiamo che siate a capo di una casa editrice e che i vostri costi di stampa superino il budget del 30%. Il vostro product manager vi dà 1001 ottime ragioni per questo sforamento: a volte gli autori consegnano il manoscritto in ritardo, a volte i lettori di prova o i compilatori degli indici ci mettono più tempo del previsto; in molti casi il libro è più lungo di quello che si pensava, i grafici e le altre figure richiedono aggiustamenti, ecc.

Una cosa che potete fare è prendere in esame un periodo specifico, per esempio un trimestre, e analizzare attentamente le cause di tutti gli splafonamenti nei costi di stampa: registrando la ragione principale di ciascun sforamento e anche il relativo costo finanziario.

La figura 32 presenta una tabelle con le varie cause, in ordine decrescente di frequenza.

La figura 33 converte queste informazioni in un grafico 80/20. Per costruirlo, mettete in ordine discendente di importanza gli istogrammi che rappresentano le cause, indicate sull'asse verticale di sinistra i numeri delle

cause riferite a ogni singolo rettangolo, riportate poi la percentuale cumulativa delle cause sull'asse verticale di destra.

È facile da fare e la sintesi visiva dei dati è decisamente d'impatto.

Fig. 32 - Cause di splafonamento nei costi di stampa

Cause	**Numero**	**%**	**% cumulativa**
1. Gli autori ritardano la correzione del testo	45	30,0	30,0
2. Gli autori ritardano la consegna del manoscritto	37	24,7	54,7
3. Gli autori fanno troppe correzioni	34	22,7	77,4
4. Le figure necessitano di correzioni	13	8,6	86,0
5. I libri sono piu lunghi del previsto	6	4,0	90,0
6. Ritardo del giudizio del lettore di prova	3	2,0	92,0
7. Ritardo del redattore degli indici	3	2,0	94,0
8. Autorizzazioni ricevute in ritardo	2	1,3	95,3
9. Problemi di computer da parte del fotocompositore	1	0,67	96,0
10. Errori di correzione da parte del fotocompositore	1	0,67	96,6
11. Cambiamento di programmazione da parte dell'editor	1	0,67	97,3
12. Cambiamento di programmazione da parte del marketing	1	0,67	98,0
13. Cambiamento di programmazione da parte dello stampatore	1	0,67	98,7
14. Incendio in fotocomposizione	1	0,67	99,3
15. Controversia legale con il fotocompositore	1	0,67	100,0
Totale	150	100	100

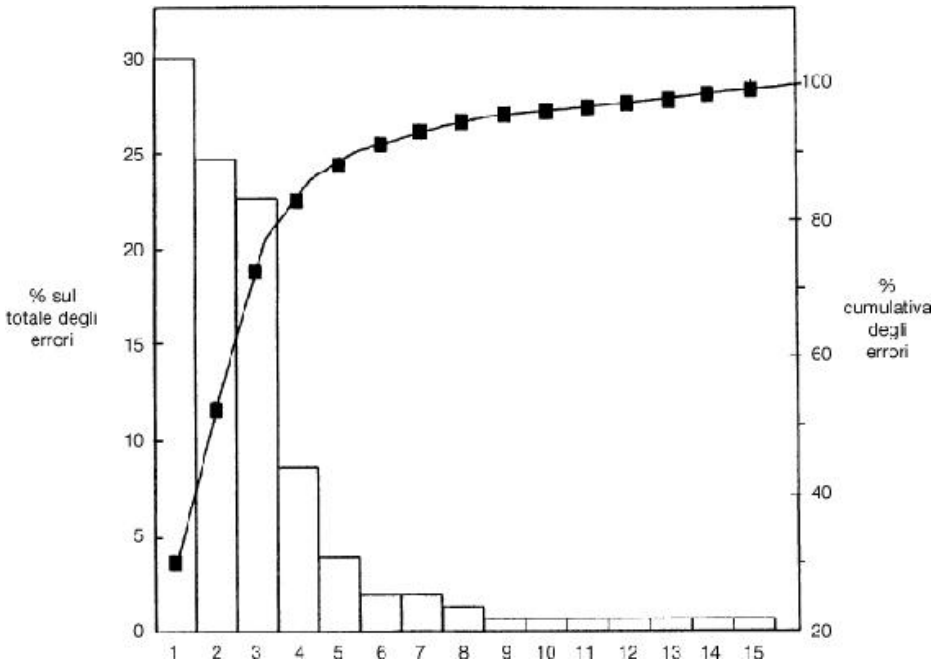


Fig. 33 - Grafico 80/20 delle cause di splafonamento dei costi di stampa

Dalla figura 33 possiamo desumere che 3 problemi su 15 (esattamente il 20%) producono quasi l'80% degli splafonamenti. Dopo la quinta causa, la curva dell'andamento cumulativo si appiattisce rapidamente, segnalando così che state raggiungendo l'area degli "elementi ininfluenti". Tutte e tre le cause principali si riferiscono agli autori.

La casa editrice potrebbe risolvere questo problema inserendo nei contratti con gli autori una clausola che pone a loro carico gli eventuali costi extra di composizione legati al ritardo nella consegna, o all'eccesso di correzioni. Una modifica da poco come questa eliminerebbe oltre l'80% dei problemi.

A volte è più utile tracciare un grafico 80/20 in base all'impatto finanziario del problema (o dell'opportunità), anziché in base al numero delle cause. Il metodo è esattamente lo stesso.

8.2. *Confrontare la performance*

Il principio 80/20 afferma che vi sono sempre poche aree ad alta e molte a bassa produttività. Tutte le tecniche più efficaci di riduzione dei costi elaborate negli ultimi 30 anni si sono avvalse di questo criterio (spesso con

un consapevole riferimento al principio 80/20) per confrontare la performance. L'enfasi viene posta sulla maggioranza dei ritardi, per migliorare la performance portandola al livello dei migliori concorrenti (a volte si prende a riferimento il 90° percentile, a volte il 75°, ma di solito ci si mantiene in questo *range*), oppure per decidere di ritirarsi signorilmente dalla battaglia.

Non è questa la sede per dilungarsi eccessivamente sulle tecniche di riduzione dei costi/incremento del valore, come il *benchmarking*, le *best practices* o il *reengineering*. Esse non sono che applicazioni sistematiche del principio 80/20 e tutte, se (ma è un se molto forte) perseguite senza cedimenti, possono incrementare il valore per i clienti. Troppo spesso, tuttavia, queste tecniche diventano l'ultimo, evanescente capriccio del management, o dei programmi fini a se stessi. Avranno probabilità di successo maggiori se integrate nel contesto del semplicissimo principio 80/20 che dovrebbe ispirare e pervadere qualunque azione radicale:

- solo una piccola minoranza delle attività di business è utile;
- il valore fornito ai clienti è raramente misurato, e sempre ineguale;
- per fare grandi passi avanti occorre necessariamente misurare e raffrontare il valore fornito ai clienti e capire quanto essi siano disposti a pagare per tale valore.

9. Conclusioni: il potere della semplicità

Poiché nel business abbondano gli sprechi, e complessità e spreco vanno di pari passo, un business semplice sarà sempre migliore di uno complesso. Dato che di norma l'effetto-scala è positivo, quale che sia il livello di complessità, è sempre meglio che l'impresa sia di grandi dimensioni. La cosa migliore in assoluto è un business grande e semplice.

La soluzione per arrivare all'eccellenza è creare qualcosa di semplice. Chiunque intenda seriamente migliorare il valore fornito al cliente può operare in questo modo, riducendo la complessità. In qualunque grande business si annidano decine di passeggeri clandestini: prodotti, processi, fornitori, clienti non profittevoli e, peggio di tutti, manager non profittevoli. Questi pesi organizzativi ostacolano l'evoluzione dell'attività. Il progresso richiede semplicità, e la semplicità spietata determinazione. È tutta qui la spiegazione del perché semplice è tanto raro quanto bello.

[1] Henry Ford (1991), *Ford on Management*, intr. Ronnie Lessem, Blackwell, Oxford, pp. 10, 141, 148. Riedizione di Henry Ford (1922), *My Life and Work* e (1929), *My Philosophy of Industry*.

[2] Gunter Rommel (1996), *Simplicity Wins*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.

[3] George Elliott, Ronald G. Evans e Bruce Gardiner (1996), "Managing cost: transatlantic lessons", *Management Review*, giugno.

[4] Richard Koch e Ian Godden, *op. cit.* (vedi capitolo 3, nota 12).

[5] Carol Casper (1994), "Wholesale changes", *US Distribution Journal*, 15 marzo.

[6] Ted R. Compton (1994), "Using activity-based costing in your organization", *Journal of Systems Management*, 1 marzo.

6. Agganciare i clienti giusti

Coloro che analizzano le ragioni del loro successo sanno di aver applicato la regola 80/20. L'80% della crescita, della profittabilità e della soddisfazione deriva dal 20% dei clienti. Come minimo, le aziende dovrebbero identificare il quinto superiore della loro clientela, per avere un quadro nitido delle prospettive auspicabili per la crescita futura.

Vin Manaktala[1]

Il principio 80/20 è essenziale per poter adottare il modello giusto di vendita e di marketing e per collegarlo efficacemente alla strategia complessiva di qualunque organizzazione, ivi incluso l'intero processo di produzione e commercializzazione di beni e servizi. Vi mostreremo come usare il principio 80/20 a questi fini. Ma prima dobbiamo rimuovere una serie di preconcetti pseudointellettuali in tema d'industrializzazione e di marketing. Per esempio, si dice spesso che viviamo in un mondo postindustriale, che le aziende non dovrebbero essere guidate dalla produzione, bensì dal marketing e centrate sul cliente. Si tratta, a dir bene, di mezze verità. Per capirlo, occorre un breve *excursus* storico.

In origine, quasi tutte le aziende si concentravano sui loro mercati – i loro clienti importanti – quasi senza rifletterci. Il marketing come funzione o attività separata non era necessario, eppure anche la piccola azienda si assicurava di assecondare i bisogni dei suoi clienti.

Poi arrivò la rivoluzione industriale, che creò grandi aziende, specializzazione (la famosa fabbrica di spilli di Adam Smith) e infine la catena di montaggio. La tendenza naturale della grande azienda era quella

di subordinare le esigenze del cliente alle necessità della produzione di massa a costi minimi. Di Henry Ford si ricorda la celebre frase in cui affermava che i clienti avrebbero potuto avere il modello T in «tutti i colori, purché fosse nero». Fino agli ultimi anni ’50, le grandi aziende di tutto il mondo erano dominate dalla funzione produttiva.

Oggi è facile, per il sofisticato uomo d’affari o di marketing, sorridere della primitività dell’approccio fondato sulla produzione. In effetti l’approccio fordista era proprio quello corretto in quella fase storica; la missione di semplificare i beni e di ridurne il costo, pur rendendoli più attrattivi, è alla base della società opulenta di oggi. L’efficienza delle fabbriche ha fatto sì che un numero sempre più elevato di prodotti fosse disponibile (o, con una parola sgradevole, “accessibile”) ai consumatori in precedenza esclusi dal mercato. La realizzazione di un mercato di massa ha creato anche un potere di acquisto in precedenza inesistente, dando luogo a un circolo virtuoso, fatto di produzione a costi minori, di più consumi, di maggiore occupazione, di potere d’acquisto superiore, di crescenti volumi di vendita, di minori costi unitari, di consumi più elevati… e via dicendo, in una progressiva, se non ininterrotta spirale ascendente.

Visto in questa luce, Henry Ford non era affatto un troglodita con la mania della produzione: era un genio creativo che offriva concreti servizi ai comuni cittadini. Nel 1909 egli affermò che la sua missione era quella di «democratizzare l’automobile». Allora, si trattava di un obiettivo risibile: solo i ricchi avevano l’automobile. Ma naturalmente, il modello, T, frutto di una produzione di massa e fornito a un costo di gran lunga più modesto rispetto a quello delle automobili già esistenti sul mercato, avviò una logica completamente nuova. Nel bene e nel male, e complessivamente più in bene che in male, oggi ci godiamo della “cornucopia”[2] ideata dal mondo fordista. L’industrializzazione e l’innovazione di massa non si sono certo limitate al settore automobilistico. Molti prodotti, dal frigorifero al walkman, al CD-rom, non avrebbero potuto nascere su input della ricerca di mercato. Nel XIX secolo nessuno avrebbe voluto i surgelati, perché non esistevano i freezer in cui tenerli. Tutte le grandi scoperte, dall’invenzione del fuoco e della ruota in avanti, sono stati trionfi della produzione, che poi hanno creato propri mercati. E non ha senso dire che viviamo in un mondo postindustriale. Oggi i servizi vengono realizzati in serie, proprio come venivano fabbricati i beni materiali nella c.d. era industriale. La

distribuzione, l'agricoltura, la floricultura, il divertimento, l'insegnamento, l'igiene, l'ospitalità alberghiera e la stessa arte culinaria erano tutte attività svolte in maniera esclusiva da singoli fornitori di servizi; non erano riproducibili su scala industriale e non erano esportabili. Oggi tutte queste aree hanno subito una rapida industrializzazione, e in alcuni casi sono globalizzate[3].

1. Gli anni '60 hanno riscoperto il marketing e gli anni '90 i clienti

Il successo dell'approccio basato sulla produzione, focalizzato sulla realizzazione fisica del prodotto, sull'espansione della produzione e sulla minimizzazione dei costi, ha finito per metterne in evidenza i limiti. All'inizio degli anni '60, docenti di *business schools* come Theodore Levitt dicevano ai manager di farsi guidare dal marketing.

Il suo leggendario articolo del 1960 sulla *Harvard Business Review*, intitolato "Marketing Myopia", invitava l'industria a preoccuparsi della "soddisfazione dei clienti" anziché della "produzione di beni". Il nuovo vangelo era elettrizzante. I dirigenti fecero di tutto per conquistare il cuore e la mente dei clienti; una branca relativamente nuova degli studi di business, la ricerca di mercato, venne enormemente ampliata, per scoprire quali nuovi prodotti volevano i clienti. Il marketing divenne la materia principale nelle *business schools* e i dirigenti provenienti dal marketing sostituirono i manager di estrazione tecnica nelle posizioni di amministratore delegato. Il mercato di massa era morto; le nuove parole d'ordine divennero "segmentazione di prodotto" e "segmentazione di mercato". Più recentemente, negli anni '80 e '90 la soddisfazione del cliente, l'orientamento al cliente, l'appagamento del cliente sono diventati gli obiettivi dichiarati delle aziende più avanzate e di successo.

1.1. *L'approccio basato sul cliente è insieme corretto e pericoloso*

L'orientamento al marketing e al cliente è assolutamente corretto, ma può avere anche effetti collaterali pericolosi, e talvolta letali. Se la gamma produttiva viene estesa a troppe nuove aree, o se l'ossessione per i clienti porta ad acquisire sempre più clienti marginali, i costi unitari salgono e gli

utili diminuiscono. Estendendo la gamma produttiva, le spese generali aumentano fortemente per effetto di quello che abbiamo chiamato “costo della complessità”. I costi di produzione sono ora così bassi da comprendere solo una piccola parte del valore aggiunto aziendale: in genere sono meno del 10% del prezzo di vendita di un prodotto. La grande maggioranza dei costi aziendali si trova all’esterno della fabbrica. Questi costi possono diventare penalizzanti se la gamma produttiva è troppo estesa.

Allo stesso modo, inseguire troppi clienti può far lievitare i costi di marketing e di vendita, portare a un incremento dei costi logistici e molto spesso, cosa più pericolosa di tutte le altre, può deprimere permanentemente i prezzi di vendita, non solo a vantaggio dei nuovi clienti, ma anche di quelli vecchi.

Qui il principio 80/20 è essenziale: permette di avere una sintesi degli approcci fondati sulla produzione e sul marketing, in modo da mettervi nelle condizioni di concentrarvi solo sulle aree profittevoli del marketing e della clientela (anziché sull’orientamento generico al cliente così in uso al giorno d’oggi, nonostante non sia remunerativo).

2. Il vangelo del marketing 80/20

I mercati e i clienti su cui ogni azienda dovrebbe imperniare la propria azione devono essere quelli giusti, tipicamente una piccola porzione di quelli su cui l’azienda opera attualmente. La logica tradizionale, che vuole l’azienda guidata dal mercato e centrata sul cliente, è corretta solo al 20%.

Vi sono tre regole auree:

- il marketing e l’intera azienda dovrebbero focalizzarsi sulla fornitura di un prodotto e di un servizio di livello elevato nell’ambito del 20% della gamma produttiva esistente: la piccola parte che genera l’80% dei profitti, tolti i costi;
- il marketing e l’intera azienda dovrebbero dedicare uno sforzo eccezionale per soddisfare, conservare e incrementare le vendite di quel 20% dei clienti che fornisce l’80% del fatturato e/o dei profitti;
- non c’è vero conflitto tra produzione e marketing. Potrete avere successo solo se ciò che commercializzate è differente e, per i vostri clienti-obiettivo, impossibile da trovare altrove, oppure fornito da voi in una combinazione prodotto/servizio/prezzo che offre un valore molto superiore a quello ottenibile altrove. Queste condizioni sono difficilmente applicabili a più del 20% della vostra gamma produttiva attuale; ed è probabile che da questo 20% voi otteniate più dell’80% dei vostri profitti reali. E se queste condizioni non si applicano a quasi nessuna delle

vostre linee di prodotto, l'unica vostra speranza sta nell'innovazione. A questo punto, l'uomo di marketing creativo deve rimettersi alla produzione. Tutta l'innovazione dipende necessariamente dalla produzione. Non si può innovare senza un nuovo prodotto o un nuovo servizio.

2.1. *Fatevi guidare dal marketing nei pochi segmenti prodotto/mercato che contano*

I prodotti che rappresentano il 20% dei vostri ricavi determineranno, con ogni probabilità, l'80% dei vostri profitti, una volta considerati tutti i costi, compresi quelli generali, associati a ciascun prodotto. È ancora più probabile che il 20% dei vostri prodotti realizzi l'80% dei vostri profitti. Bill Roatch, il *buyer* dei cosmetici della Raley's, un grande magazzino di Sacramento, in California, osserva:

> L'80% dei vostri profitti deriva dal 20% dei prodotti. La domanda [per un distributore] è quanta parte di quell'80% residuo si può eliminare [senza rischiare di perdere peso nel settore dei cosmetici]… Chiedetelo ai distributori di cosmetici, e vi diranno che non si può. Chiedetelo ai rivenditori, e vi diranno che se ne può tagliare una bella fetta[4].

La cosa più logica da fare è espandere l'area dedicata al 20% dei rossetti più profittevoli e più richiesti, e delistare alcuni dei prodotti che si vendono di meno. Poi si possono intraprendere martellanti promozioni all'interno del supermercato sul 20% più profittevole dei prodotti, in collaborazione con i fornitori di questi articoli. Notate che vi sono sempre ragioni apparentemente valide per spiegare "l'esigenza" di mantenere quell'80% di prodotti non profittevoli: in questo caso si tratta della paura di "perdere peso" per il solo fatto di avere una gamma meno ampia. Scuse di questo genere si basano sulla singolare idea che i possibili acquirenti ci tengano a vedere esposti una quantità di articoli che non hanno nessuna intenzione di comprare e che fra l'altro distolgono l'attenzione dal prodotto che vogliono acquistare. Tutte le volte che una simile scelta di razionalizzazione è stata sottoposta a test, nel 99% dei casi la risposta emersa è che l'eliminazione di prodotti marginali spinge verso l'alto i profitti, senza danneggiare minimamente la percezione dei clienti.

Un'azienda che produce materiali di pulizia per automobili – cere, lucidanti e altri articoli per la bellezza e la pulizia della carrozzeria e degli

interni – commercializzava i suoi prodotti attraverso gli autolavaggi. In teoria era una scelta logica, dato che i titolari di autolavaggio avrebbero riportato ulteriori profitti con i cosmetici per auto, limitandosi a esporli in spazi altrimenti inutilizzabili. L'idea era che i gestori degli autolavaggi avrebbero posizionato i prodotti in questione negli spazi espositivi più appetibili, e che avrebbero cercato di spingerne la vendita.

Ma quando l'azienda passò di mano, e il nuovo management effettuò un'approfondita analisi delle vendite, si scoprì che «trovava applicazione la classica regola 80/20: cioè che l'80% dei ricavi era assicurato dal 20% dei punti di distribuzione»[5]. Quando il nuovo Ceo andò a visitare i 50 autolavaggi con scarse vendite scoprì che gli espositori erano stati collocati negli angoli e nelle posizioni più infelici, dove spesso non ci si curava nemmeno di rifornirli.

Il Ceo affrontò con decisione i gestori degli autolavaggi che avevano un basso fatturato e disse loro di rimboccarsi le maniche e di gestire correttamente gli espositori, ma fece un buco nell'acqua. Avrebbe invece dovuto concentrarsi su quel 20% di autolavaggi con le vendite più elevate. Qual era il loro segreto? Avrebbero potuto fare ancora meglio? Cos'avevano in comune? Come trovarne altri? Dato che gli impianti più redditizi erano in mano a grandi catene gestite professionalmente, il Ceo avrebbe dovuto puntare su di esse, anziché cercare di migliorare la performance degli autolavaggi a conduzione familiare.

2.2. *Siate orientati al cliente: ai pochi clienti che contano*

Focalizzarsi sui pochi prodotti che contano è fondamentale, ma è molto meno importante che concentrarsi sui pochi clienti che contano davvero. Molti apprezzati professionisti del marketing l'hanno capito. Possiamo citare qualche esempio. Nelle telecomunicazioni:

> Indirizzate i vostri sforzi sulle aree in cui esiste una vera minaccia competitiva. In quasi tutti i casi calza ancora la regola 80/20: l'80% dei ricavi proviene dal 20% dei clienti. Cercate di sapere chi sono i clienti che producono i maggiori ricavi, e fate in modo di soddisfarne i bisogni[6].

Negli appalti:

> Ricordate la vecchia regola 80/20. Rimanete strettamente in contatto col 20% dei clienti che vi assicura l'80% del business. Ogni domenica sera rivedete l'archivio dei clienti e fatevi un appunto o date disposizione di chiamare tutti quelli che non sentite da tanto tempo[7].

A partire dal 1994 l'American Express ha condotto numerose campagne per rafforzare il vincolo con gli esercenti e i loro clienti che generano il maggior volume di vendite di American Express. Carlos Viera, direttore vendite della compagnia per la Florida meridionale spiega: «È la vecchia regola 80/20: il grosso del business viene dal 20% del mercato. Questa campagna è più di una campagna di PR per spingere la gente ad andare più spesso al ristorante»[8].

Il marketing di successo significa proprio focalizzarsi sul numero, relativamente basso, di clienti più attivi nel consumo dei vostri prodotti o nell'uso dei vostri servizi. Pochi clienti acquistano tanto, mentre tanti comprano pochissimo. Questi ultimi si possono tranquillamente ignorare; quello che conta è il gruppo costituito dai forti acquirenti: coloro che consumano tanto e spesso. Per esempio, la Emmis Broadcasting, che possiede le stazioni radio WQHT e WRKS ha condotto con successo campagne di marketing focalizzate esclusivamente sul pubblico più assiduo, per aumentare il tempo da esso dedicato all'ascolto:

> Invece di ascoltare 12 ore alla settimana la loro radio preferita, adesso queste persone l'ascoltano 25 ore alla settimana… per tutte le nostre stazioni ci concentriamo sulla regola 80/20 applicata al consumo… cerchiamo di arrivare a ognuno dei nostri ascoltatori abituali e di convincerlo a trascorrere con noi un quarto d'ora in più del suo tempo di ascolto[9].

Concentrarsi sul 20% dei clienti è molto più facile che concentrarsi sul 100% di essi. Essere orientati al cliente, su tutti i clienti, è praticamente impossibile. Ma coccolare il 20% che costituisce lo zoccolo duro della clientela è non solo fattibile, ma anche altamente remunerativo.

2.3. *Quattro mosse per conquistarsi i clienti strategici*

Non potete mirare al 20% strategico della vostra clientela, finché non l'avete precisamente identificato. Le aziende che dispongono di una base di

clientela ben definita possono trattare ogni cliente in modo personalizzato, mentre quelle che servono migliaia o milioni di consumatori, devono sapere chi sono i loro clienti principali (in molti casi catene distributive) e conoscere anche il profilo del consumatore forte e assiduo.

In secondo luogo, fornite a questi clienti un servizio decisamente eccezionale, se non addirittura "fuori del comune". Per creare la superagenzia di assicurazioni del futuro, suggerisce il consulente Dan Sullivan: «Dovete costruire 20 rapporti e gestirli come una specie di palestra del servizio. Non dovreste offrire un servizio normale, e nemmeno un buon servizio, bensì un servizio eccezionale. Dovreste anticipare, quando ci riuscite, le esigenze dei clienti e accorrere d'urgenza quando vi si richiede qualche intervento aggiuntivo»[10]. Il punto fondamentale sta quindi nel fornire un servizio super, che va ben oltre il semplice dovuto e gli standard di settore. Questo modello di riferimento potrà generare costi nel breve periodo, ma produrrà senz'altro abbondanti ricompense nel lungo termine.

In terzo luogo, create nuovi prodotti e nuovi servizi destinati a quel 20% di clienti strategici, e sviluppateli esclusivamente per questo gruppo e dentro questo gruppo. Nella vostra ricerca di aumento della quota di mercato, cercate soprattutto di vendere di più a questa fetta indispensabile di clientela. Non è generalmente questione di saper vendere, e nemmeno di vendere di più a loro, anche se i programmi d'incentivazione destinati agli acquirenti più assidui danno sempre profitti elevati sia nel breve che nel lungo termine. Ma il fattore determinante è senza dubbio il miglioramento dei prodotti già esistenti o lo sviluppo di nuovi, richiesti dai vostri clienti strategici e se possibile ideati con la loro collaborazione. L'innovazione dovrebbe fondarsi sul rapporto cooperativo con questo gruppo.

Infine dovreste mirare a mantenere per sempre i vostri clienti strategici. Tenere questi clienti è come avere soldi in banca: se ne perdete qualcuno, la vostra profittabilità ne risentirà. Gli sforzi straordinari per trattenere i vostri clienti strategici potranno apparire negativi se rapportati al profitto immediato, tuttavia nell'arco di un periodo significativo i vostri utili sono destinati a crescere in modo sostanzioso. Un servizio eccezionale può addirittura far lievitare i profitti di breve termine, incoraggiando i clienti strategici ad acquistare di più. Ma la profittabilità è solo un indicatore tra i tanti, che fornisce una misura *ex post* dello stato di salute di un'azienda. La

vera misura della salute di un'azienda sta nella forza, nella profondità e nella durata dei suoi rapporti con i clienti strategici. La fedeltà del cliente è il fattore di base che determina comunque la profittabilità. Se cominciate a perdere clienti strategici, il business vi si sbriciolerà sotto i piedi, qualunque cosa facciate per sostenere i profitti di breve termine. Se i clienti strategici disertano, chiudete l'attività o licenziate il management – licenziate voi stessi se siete i capi – e intraprendete tutte le azioni drastiche necessarie a riportare a casa i clienti strategici, o quantomeno a fermare l'emorragia. Se invece i clienti strategici sono contenti, l'espansione del business nel lungo periodo è garantita.

2.4. *Servire il 20% strategico dei clienti deve diventare un'ossessione per tutta l'azienda*

Solo una forte concentrazione sul 20% fondamentale dei clienti può fare del marketing il procedimento centrale di un'azienda. Abbiamo aperto questo capitolo esaminando il passaggio storico dall'economia basata sulla produzione all'economia basata sul marketing. Poi abbiamo osservato che i c.d. eccessi dell'approccio fondato sul marketing erano il risultato di una focalizzazione troppo ampia, sul 100% dei clienti anziché sul 20%. Per il 20% strategico dei clienti, non ci sono limiti all'eccesso. Potete esaurire le vostre disponibilità liquide e le vostre energie, e saprete di poter ottenere un utile eccellente.

La vostra azienda non può materialmente focalizzarsi sul 100% dei clienti: ma può concentrarsi sul 20% di essi. Questo dev'essere l'obiettivo principale di chiunque si operi del marketing. Ma questo tipo di marketing è anche il compito principale di chiunque lavori nell'azienda. Il cliente vedrà e giudicherà in base agli sforzi tangibili o meno di tutti coloro che vi operano. In questo senso, il principio 80/20 apre una nuova frontiera: diventa il perno del marketing, che a sua volta lo è per l'azienda e per tutti coloro che vi collaborano. Per tutti i membri dell'organizzazione, marketing deve significare fornire livelli elevati di soddisfazione per quel 20% fondamentale di clienti.

3. Vendita

La vendita è parente stretta del marketing: è l'attività di prima linea che consiste nel comunicare con e, cosa non meno importante, nell'ascoltare i clienti. Il pensiero 80/20, come vedremo tra poco, è cruciale sia per le vendite che per il marketing.

La soluzione per arrivare a una performance superiore di vendite consiste nell'abbandonare la logica dei valori medi, e cominciare a pensare in termini 80/20. Una performance commerciale media è un concetto decisamente fuorviante. Alcuni venditori arrivano a guadagnare oltre 100.000 dollari all'anno, mentre la stragrande minoranza supera a stento il minimo contrattuale. Una performance media dice ben poco a costoro o ai loro datori di lavoro.

Prendete qualunque forza di vendita e sottoponetela a un'analisi 80/20. È probabile che scoprirete un rapporto squilibrato tra vendite e venditori. Quasi tutti gli studi rivelano che il quinto superiore dei venditori genera una percentuale di vendite compresa tra il 70 e l'80%[11]. Per coloro che non si rendono conto della prevalenza del rapporto 80/20 in tutti gli aspetti della vita, è un risultato assai sorprendente, ma per chiunque operi nel business, si tratta di uno strumento importante per elevare i profitti in tempi rapidi. Nel breve periodo i profitti sono legati alle vendite più strettamente di qualunque altra variabile. Perché il principio 80/20 si applica alle vendite e come possiamo sfruttarlo?

Vi sono due categorie di ragioni che possono spiegare perché le vendite per singolo venditore variano così tanto. La prima categoria di ragioni si ricollega a pure questioni di performance della forza vendita; la seconda categoria si riferisce ad aspetti strutturali di orientamento al cliente.

3.1. *Performance del venditore*

Supponete che la vostra analisi ricalchi uno degli ultimi esempi, per cui scoprite che il 20% dei vostri venditori genera il 73% del vostro fatturato. Quali intervento dovreste mettere in atto?

Un imperativo tanto ovvio quanto spesso trascurato è quello di *stare appresso ai migliori venditori.* Non bisognerebbe seguire l'antico adagio che suggerisce di non aggiustare ciò che non si è ancora rotto. Se non si è ancora rotto, fate in modo che non si rompa proprio ora. La cosa migliore

da fare per stare appresso ai clienti è stare appresso ai migliori venditori. Motivateli, a questo scopo non basta pagarli.

Poi, *assumete più venditori della stessa qualità*, il che non significa necessariamente che debbano avere le stesse identiche qualifiche. Personalità e disponibilità mentale possono essere molto più importanti. Riunite insieme i vostri migliori venditori e cercate di scoprire cos'hanno in comune. Ancora meglio, chiedete loro di aiutarvi a trovare altri collaboratori simili a loro.

Terzo: *cercate di capire in quali circostanze i migliori venditori vendono di più e come mai.* Il principio 80/20 si applica sia al tempo che alle persone: l'80% del fatturato di ogni singolo venditore è stato generato, con ogni probabilità, nel 20% del tempo di lavoro. Cercate d'identificare i c.d. "filoni fortunati" e di capire come si sono determinati. Un commentatore lo dice molto bene:

> Se operate nelle vendite, ripensate all'affare più brillante che avete concluso nella vostra carriera. Cosa avete fatto di diverso quella volta? Non so se sono più superstiziosi gli sportivi o i venditori… ma i personaggi di successo in un campo e nell'altro tendono a ricreare le condizioni presenti in occasione di un memorabile successo, e cercano, cercano e cercano ancora di non modificarlo. L'unica differenza dal calciatore impegnato in una partita è che se siete nelle vendite e siete nel bel mezzo di una sfida rovente, che vi fa sudare sette camicie, potete sempre cambiarvi la biancheria[12].

Quarto, *fate in modo che tutti adottino i metodi che presentano il rapporto più favorevole tra input e output.* A volte si tratta della pubblicità, a volte delle visite personali ai clienti, a volte ancora di un mailing personalizzato o di contatti telefonici. Intensificate tutte le attività che garantiscono il miglior uso di tempo e di denaro. Potreste anche decidere di effettuare un'analisi a questo proposito, ma è forse più semplice e meno costosa l'osservazione diretta del modo in cui i migliori venditori gestiscono il loro tempo.

Quinto, *scambiate le zone di competenza tra un team di successo e un team che non ha successo*. Fatelo a titolo di prova: scoprirete presto se il team apparentemente efficace è in grado di superare le difficoltà strutturali, oppure no. Se il team efficace risolve il problema nella zona precedentemente in difficoltà, mentre l'altro gruppo affonda, chiedete al

primo gruppo cosa fare: la risposta potrebbe consistere in un rimescolamento dei team, in modo che una parte di essi rimanga a presidiare ciascuna area. Recentemente un mio cliente aveva un enorme successo nelle vendite internazionali, mentre la forza vendita operante sul mercato interno era demotivata e perdeva quote di mercato. Gli suggerii di operare uno scambio. Il Ceo esitava, perché il gruppo impegnato nell'export aveva sviluppato delle capacità linguistiche che sarebbero andate perse sul mercato interno; alla fine egli acconsentì a spostare un membro del team internazionale, licenziò il direttore vendite nazionale e lo sostituì con questo giovane brillante, proveniente dalla divisione internazionale. La perdita di quote di mercato, considerata fino a quel momento inarrestabile, si bloccò immediatamente. Non tutte le storie finiscono così bene, ma nelle vendite è generalmente vero che non c'è nulla di tanto precario come il successo, o l'insuccesso.

Infine, cosa ne dite di *addestrare la forza vendita*? «Vale la pena d'investire sull'addestramento dell'80% della forza vendita, per migliorarne la performance, o è una perdita di tempo perché la gran parte di essa è destinata a lasciare l'azienda, indipendentemente dall'addestramento?»[13]. Come per ogni altro aspetto, chiedetevi qual è la risposta da trarre dal principio 80/20. La mia è questa:

- addestrate solo coloro che, a vostro giudizio, hanno intenzione di rimanere con voi a lungo;
- usate come formatori i migliori venditori e ricompensate i venditori più brillanti anche in base alle performance dei venditori da loro addestrati;
- investite soprattutto in coloro che vanno meglio dopo la prima fase di addestramento. Prendete il miglior 20% tra questi e concentrate su di loro l'80% dell'investimento formativo. Escludete dalla formazione il 50% meno brillante della forza vendita, se non è certo che anche questo sforzo vi garantirà un ritorno interessante.

Spesso i divari di prestazione all'interno della forza vendita sono frutto di capacità professionali diverse, ma altre volte non è così e grazie al principio 80/20 anche questi fattori strutturali possono essere analizzati.

3.2. *Vendere non è solo saper vendere*

L'analisi 80/20 può identificare delle ragioni strutturali che vanno ben al di là della competenza individuale. Questi fattori strutturali sono spesso

molto più facili da affrontare con successo, rispetto alla laboriosa gestione del merito individuale. Spesso molto dipende dalla tipologia dei prodotti venduti e/o della clientela che si sta servendo:

> Analizzate la forza di vendita e scoprite, per esempio, che il 20% di questa genera il 73% del fatturato, che il 16% dei prodotti genera l'80% delle vendite e che il 22% dei clienti vale il 77% del fatturato. Approfondendo l'analisi della forza di vendita, scopriamo che Black ha 100 clienti attivi. Il 20% di essi genera l'80% di tutte le vendite fatte da Black. Green cura 100 aree municipali, e scopriamo che l'80% dei suoi clienti è concentrato in appena in 24 di esse. White vende 30 prodotti diversi. Sei di essi determinano l'80% del suo fatturato[14].

Abbiamo già spiegato l'applicazione del principio 80/20 a prodotti e clienti nella sezione dedicata al marketing. Chi gestisce la forza di vendita dovrebbe perciò:

- indirizzate gli sforzi di ogni singolo venditore sul 20% dei prodotti che genera l'80% delle vendite. Fate in modo che i prodotti più profittevoli risultino quattro volte più allettanti dei prodotti che lo sono meno: la forza vendita dovrebbe essere incentivata alla vendita dei primi piuttosto che dei secondi;
- concentrate i venditori sul 20% dei clienti che genera l'80% del fatturato e l'80% dei profitti. Insegnate loro a classificare i loro clienti per fatturato e per profitto. Fate in modo che investano l'80% del loro tempo sul miglior 20% della clientela, anche se questo significa trascurare alcuni dei clienti meno importanti. Dedicare più tempo alla minoranza dei clienti che acquista grandi volumi, dovrebbe portare a maggiori acquisti da parte loro. Se non esistono ulteriori opportunità di incremento degli acquisti da parte loro, la forza di vendita dovrebbe concentrarsi sulla fornitura di un servizio superiore, in modo da proteggere il business esistente, e identificare nuovi prodotti che vadano incontro alle esigenze dei clienti strategici;
- organizzate la contabilità per più alti valori di volumi e di profitti sotto un solo venditore, o un solo team di vendita, indipendentemente dalla collocazione geografica. Cercate di avere per i grandi clienti più responsabili delle vendite operanti a livello nazionale, e meno a livello regionale. Di solito i *national accounts* si riferivano ad aziende, dove un singolo *buyer* aveva la responsabilità globale degli acquisti per una categoria di prodotti, indipendentemente dal luogo di destinazione finale. In questi casi è assolutamente logico fare in modo che la controparte di questo buyer sia un responsabile delle vendite a livello nazionale. Ma sempre di più i grandi clienti dovrebbero essere trattati a livello nazionale da una sola controparte, singola persona o gruppo che sia. Rich Chiarello, vice presidente alle vendite sul mercato Usa della Computer Associates International, commenta: «Ottengo l'80% dei ricavi con il 20% dei clienti. Ho intenzione di trattare queste aziende con riferimento al mercato nazionale. Non mi interessa se un rappresentante deve coprire l'intero territorio nazionale, dovrà gestire il cliente e noi dovremo analizzare l'intera organizzazione del cliente e costruire un piano per vendergli i nostri prodotti»;
- riducete i costi e usate il telefono per i clienti meno importanti. Una lamentela frequente della forza di vendita è che il ridimensionamento dell'azienda o la necessità di dedicare più tempo ai grandi clienti possono addirittura portare al raddoppio del numero di clienti da gestire in alcune

aree. Una soluzione è quella di abbandonare alcuni clienti, ma dovrebbe essere proprio l'ultima spiaggia. Un'alternativa migliore sarebbe quella di centralizzare l'80% dei clienti minori, fornendo loro un servizio telefonico di vendita e di gestione degli ordini. In questo modo si può dare un servizio più efficiente a un costo inferiore rispetto a quello della vendita diretta;

- infine, assicuratevi che la forza vendita torni a visitare i vecchi clienti che avevano comprato parecchio in passato. Questo può significare andare direttamente da loro o chiamarli al telefono. Stiamo parlando di una tecnica di vendita straordinariamente di successo, anche se trascurata. Un vecchio cliente soddisfatto vorrà quasi sicuramente comprare ancora da voi. Bill Bain, il fondatore della società di consulenza strategica Bain & Company, da giovane vendeva Bibbie di porta in porta nel profondo Sud degli Stati Uniti. Egli racconta di un periodo di magra, in cui si trascinava da una porta all'altra senza battere chiodo, finché non ebbe un'intuizione folgorante. Tornò dall'ultimo cliente che gli aveva comprato una Bibbia e gliene vendette un'altra! Un altro personaggio che ha applicato la stessa tecnica è uno dei maggiori broker immobiliari degli Stati Uniti, Nicholas Barsan, un immigrato rumeno. Questo signore guadagna ogni anno più di un milione di dollari in commissioni, di cui oltre un terzo da clienti acquisiti. Il signor Barsan bussa letteralmente alle porte di clienti che lo conoscono già e chiede loro se hanno intenzione di vendere.

L'utilizzo di queste influenze strutturali 80/20 può trasformare i mediocri venditori in buoni venditori e i buoni venditori in superstar. L'impatto di una forza di vendita più efficace sull'utile netto di un'azienda è immediato, ma ancora più significativo è l'impatto di lungo termine sulla quota di mercato e sulla soddisfazione dei clienti di una forza vendita piena di energia e di fiducia, decisa a fornire il meglio alla clientela strategica e insieme disposta ad ascoltare e a capire le sue vere esigenze.

4. Pochi clienti ma essenziali

Alcuni clienti sono fondamentali, mentre la maggioranza non lo è. Alcune azioni di vendita sono incredibilmente produttive, la maggioranza è inefficiente: può essere fonte di perdite.

Incanalate l'azione di marketing e di vendita verso gli ambiti dove potete offrire a una minoranza di clienti potenziali qualcosa di unico, che dia un valore superiore o molto superiore rispetto a quello che potrebbero ottenere altrove, a condizione che questo vi assicuri profitti più elevati. Qualunque impresa di successo deve la sua riuscita a questo principio semplice e semplificante.

[1] Vin Manaktala (1994), “Marketing the seven deadly sins”, *Journal of Accountancy*, 1 settembre.

[2] È facile dimenticare la trasformazione voluta e riuscita della società che nacque dall’idealismo e dalle capacità di alcuni coraggiosi industriali dei primi anni del XX secolo, i quali sostenevano la tesi della “cornucopia”: cioè che la povertà, per quanto prevalente, si poteva abolire. Qui, per esempio, è ancora Henry Ford che parla: «Il dovere di abolire le forme più disastrose di povertà e di necessità è facile da adempiere. La terra è così piena di frutti da poter garantire ampiamente, cibo, vestiti, lavoro e svago». Vedi Henry Ford (1991), *Ford on Management*, intr. Ronnie Lessem, Blackwell, Oxford, pp. 10, 141 e 148. Sono grato a Ivan Alexander per avermi mostrato le bozze del suo nuovo libro, *The Civilized Market* (1997, Oxford, Capstone), il cui primo capitolo presenta questa annotazione e altre che ho preso in prestito (vedi nota 3).

[3] Vedi Ivan Alexander (1997), *The Civilized Market*, Capstone, Oxford.

[4] Tratto da Michael Slezak (1994), “Drawing fine lines lipsticks”, *Supermarket News*, 11 marzo.

[5] Mark Stevens (1994), “Take a good look at company blind spots”, *Star Tribune* (Twin Cities), 7 novembre.

[6] John S. Harrison (1994), “Can mid-sized LECs succeed in tomorrow’s competitive marketplace?”, *Telephony*, 17 gennaio.

[7] Ginger Trumfio (1995), “Relationship builders: contract management”, *Sales & Marketing Management*, 1 febbraio.

[8] Jeffrey D Zbar (1994), “Credit card campaign highlights restaurants”, *Sun Sentinel* (Fort Lauderdale), 10 ottobre.

[9] Donna Petrozzello (1995), “A tale of two stations”, *Broadcasting & Cable*, 4 settembre.

[10] È la tesi del consulente di assicurazioni Dan Sullivan, citato in Sidney A. Friedman (1995), “Building a super agency of the future”, *National Underwriter Life and Health*, 27 marzo.

[11] Un gran numero di articoli riguardanti business e settori specifici conferma questa tendenza. Per esempio, vedi Brian T. Majeski (1994), “The scarcity of quality sales employees”, *The Music Trades*, 1 novembre.

[12] Harvey Mackay (1995), “We sometimes lose sight of how success is gained”, *The Sacramento Bee*, 6 novembre.

[13] The Music Trades (1994), “How much do salespeople make?”, *The Music Trades*, 1 novembre.

[14] Robert E. Sanders (1987), “The Pareto Principle, its use and abuse”, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 4, n. 1, inverno, pp. 47-40.

7. I 10 principali utilizzi del principio 80/20 negli affari

La versatilità del principio 80/20 è ampia: lo si può utilizzare quasi in qualunque area o funzione, per guidare il miglioramento strategico e finanziario. Perciò quelle che per me sono le 10 applicazioni principali del principio 80/20 (fig. 34), rappresentano inevitabilmente una scelta arbitraria. Nel compilare la lista, ho fatto riferimento all'utilizzo del principio 80/20 nel mondo degli affari, e anche alla mia opinione personale riguardo al suo valore potenziale e non ancora sfruttato.

I capitoli precedenti hanno già trattato quelli che ritengo essere i sei utilizzi principali: nella qualità e nelle tecnologie dell'informazione (cap. 3), nella strategia (capp. 4 e 5), nella riduzione dei costi e nel miglioramento del servizio (cap. 5); nel marketing e nelle vendite (cap. 6). Questo capitolo offre una sintesi delle altre quattro applicazioni del principio 80/20, nell'ambito della mia *hit-parade* personale.

Fig. 34 - Le 10 principali applicazioni di business del principio 80/20

1. Strategia	6. *Information Technology*
2. Qualita	7. Decisioni e analisi
3. Riduzione dei costi e miglioramento del servizio	8. Gestione del magazzino
4. Marketing	9. *Project management*
5. Vendite	10. Negoziazione

1. Decisioni e analisi

Il business chiede decisioni: frequenti, rapide, spesso prese senza sapere precisamente se sono giuste o sbagliate.

Dal 1950 in avanti, il mondo degli affari è stato sempre più benedetto, o se preferite infestato, da torme di teorici del management, di manager dall'approccio analitico sfornati dalle *business schools*, da società di revisione e di consulenza, in grado di analizzare tutto (sulla base di raccolte di dati vaste e costose). Probabilmente il settore delle analisi è quello che ha conosciuto la massima crescita negli Stati Uniti nell'ultimo mezzo secolo, e l'analisi ha contribuito sostanzialmente ad alcuni dei maggiori trionfi dell'America, come lo sbarco sulla luna.

1.1. *Il grande business anglosassone ha esagerato con l'analisi*

Ma l'analisi ha avuto anche i suoi lati negativi: la crescita inarrestabile del personale che solo ora si è decisi a smantellare; l'infatuazione per tutti le mode propagandate da consulenti di turno particolarmente predisposti per l'analisi quantitativa; l'ossessione per il mercato azionario, con un'analisi ultrasofisticata dei guadagni a breve termine, a prescindere dal fatto che questo parametro riflette solo una parte limitata del valore dell'azienda; e l'abbandono del pensiero intuitivo in tanta parte del business operativo. Quest'ultimo effetto ha portato, non solo alla pervasiva realtà che sta dietro il cliché della "paralisi da analisi", ma anche a una modifica in senso peggiorativo dell'approccio seguito dai vertici delle grandi *corporations* occidentali. L'analisi ha preso il posto della visione, così come gli analisti hanno preso il posto dei "visionari" sulle poltrone dei Ceo.

In breve, si rischia di abusare di uno strumento di per sé valido, e non c'è dubbio sul fatto che Stati Uniti e Gran Bretagna presentino una singolare patologia nel grado di utilizzo dell'analisi: il settore privato vi ricorre in misura esagerata, mentre quello pubblico ne fa un uso decisamente troppo limitato. Le nostre grandi *corporations* necessitano di meno analisi, ma più mirate.

1.2. *Il principio 80/20 è analitico, ma mette l'analisi al suo posto*

Ricordate i punti fondamentali del principio 80/20:

- la dottrina dei “pochi essenziali” e dei “tanti ininfluenti” e delle “tante banalità”: sono pochissime le cose che producono risultati importanti;
- la maggior parte degli sforzi non raggiunge i risultati desiderati;
- in genere, ciò che si vede è diverso da ciò che si ha: la discrepanza si deve all’azione di forze sotterranee;
- di solito è troppo complicato e troppo faticoso cercare di risolvere quel che sta avvenendo, ed è anche inutile. Tutto quello che occorre sapere è se qualcosa sta funzionando o no, e cambiare il mix finché non va a posto; poi basta mantenere il mix invariato, finché non smette di funzionare;
- la maggior parte degli eventi positivi si verifica grazie a una piccola minoranza di forze altamente produttive; la maggioranza degli eventi negativi dipende da una piccola minoranza di forze altamente distruttive;
- quasi tutte le attività, prese singolarmente o nel loro complesso, sono una perdita di tempo e non contribuiscono materialmente ai risultati desiderati.

1.3. *Cinque regole per decidere usando il principio 80/20*

La regola n. 1 dice che **non molte decisioni sono importanti**. Prima di prendere qualunque decisione, immaginate di avere davanti a voi due contenitori, simili alle detestabili vaschette IN e OUT che stanno sulle scrivanie dei manager. Su una sta scritto: *Decisioni importanti*, sull’altra *Decisioni secondarie*. Classificate mentalmente le decisioni che dovete prendere, tenendo presente che solo una su venti finirà con ogni probabilità nella vaschetta delle decisioni importanti. Non tormentatevi sulle quelle prive d’importanza, e soprattutto non imbarcatevi in analisi costose e prolungate. Se è possibile, delegatele tutte, altrimenti decidete quale decisione ha la probabilità al 51% di essere corretta. Se non siete in grado di fare questa valutazione, tirate la monetina.

La regola n. 2 afferma che **le decisioni più importanti sono spesso quelle prese senza pensarci**, perché i momenti di svolta vengono e vanno senza essere riconosciuti. Per esempio, i vostri clienti più redditizi vi lasciano perché non siete stati abbastanza attenti nel notare la loro disaffezione o nel porvi rimedio. Oppure i vostri concorrenti sviluppano un nuovo prodotto (come fecero i con correnti dell’IBM con il PC) che secondo voi è mal concepito e dunque non pericoloso per il vostro business. O ancora, perdete una posizione di leadership nel mercato senza accorgervene, perché cambiano i canali distributivi; oppure ideate un nuovo articolo senza ricavarne un gran successo, poi arriva qualcuno e fa miliardi con un prodotto analogo, che all’inizio appariva qualcosa di stravagante e

poco interessante. Infine, un tipo insignificante che lavora per voi in Ricerca & Sviluppo se ne va e fonda la Microsoft.

Quando succedono queste cose, non c'è montagna di dati e non c'è analisi, che vi aiutino a cogliere il problema o l'opportunità. Quello che vi occorre sono intuizione e sesto senso: la capacità di porsi le domande giuste, anziché di dare la risposta giusta a domande sbagliate. L'unico modo per avere ragionevoli possibilità di cogliere le svolte decisive sta nel dimenticare un giorno al mese tutti i dati e tutte le analisi, e nel porsi domande come queste:

- Quali problemi e quali opportunità non evidenti, che potrebbero avere conseguenze di primo piano, si stanno verificando senza che me ne accorga?
- Cosa sta andando bene contro ogni mia aspettativa o senza la mai volontà? Cosa stiamo fornendo ai clienti, al di fuori dei nostri programmi, che essi sembrano apprezzare molto?
- C'è qualcosa che va storto, di cui crediamo di conoscere le ragioni e su cui invece potremmo sbagliarci completamente?
- Dato che c'è sempre qualcosa d'importante che matura sotto la superficie, senza che nessuno se ne renda conto, cosa potrebbe essere questa volta?

La terza regola del modello 80/20 riguarda le decisioni importanti: **raccogliete l'80% dei dati, ed effettuate l'80% delle analisi significative nel primo 20% del tempo disponibile, poi prendete una decisione che riguardi il 100% del tempo e agite con decisione, come se foste sicuri al 100% che si tratta della decisione giusta**. Se una sigla numerica può aiutarvi a meglio ricordare la regola, chiamatela pure regola decisionale 80/20/100/100. Regola n. 4: **se ciò che avete deciso non funziona, meglio cambiare idea immediatamente**. Il mercato, nel senso più lato – quello che funziona in pratica – è più affidabile, come indicatore, di tonnellate di analisi. Perciò non abbiate paura di sperimentare, e non perseverate con soluzioni perdenti. Non combattete contro il mercato. Infine, **quando una cosa funziona a dovere, raddoppiate e quadruplicate i vostri investimenti**. Forse non sapete perché funziona così bene, ma spingete al massimo, finché le congiunzioni astrali vi sono favorevoli. I *venture capitalists* conoscono bene questa regola. La maggior parte degli investimenti nel portafoglio non soddisfano le loro aspettative, ma bastano a riscattarli quei pochi titoli superstar, che fruttano al di là di ogni più ottimistica previsione. Quando un affare continua a dare risultati inferiori

alle aspettative, potete essere certi che non ha più mercato. Se invece rende costantemente più di quello che ci si aspetta, esistono buone possibilità che si espanda e si moltiplichi. In queste circostanze, moltissimi si accontentano di una modesta crescita. Quelli che colgono appieno l'opportunità si arricchiscono sul serio.

2. Gestione del magazzino

Nel capitolo 5 abbiamo visto che la semplicità richiede un basso numero di prodotti. La gestione del magazzino è un altro campo fondamentale che trae vantaggio dal principio 80/20. Sulla base di questo, una gestione efficace del magazzino è fondamentale per i profitti e per la cassa; è anche un indice eccellente per controllare se l'azienda persegue la semplicità o la complessità.

Quasi tutte le aziende hanno stock largamente in eccesso, in parte perché hanno troppi prodotti, e in parte perché hanno troppe varianti di ogni singolo prodotto. Il magazzino si misura in SKU (*Stock Keeping Units*, unità di tenuta delle scorte); ad ogni variante di prodotto corrisponde una SKU.

Pressoché invariabilmente il magazzino segue un andamento distributivo di tipo 80/20: vale a dire che un buon 80% del magazzino rappresenta soltanto il 20% del volume di vendite o dei ricavi. Ciò significa che uno stock a bassa rotazione è estremamente costoso, oltre ad assorbire liquidità; inoltre, comprende probabilmente prodotti che non creano profitti.

Citerò due esempi recenti di riorganizzazione del magazzino. In uno di essi:

> Dopo aver analizzato i dati, la regola 80/20 di Pareto si rivelò vicina al vero: il 20% delle SKU movimentate rappresentava il 75% del volume giornaliero. Queste movimentazioni di merce riguardavano soprattutto confezioni complete, e richiedevano tipicamente più confezioni per ogni SKU. Il rimanente 80% delle SKU rappresentava solo il 25% del volume giornaliero. Queste movimentazioni riguardavano solo pochi pezzi per SKU al giorno[1].

Il 20% delle merci movimentate era estremamente profittevole, mentre l'80% non lo era. Un altro caso è quello di un magazzino dove si sta

introducendo l'automazione. Prima di decidere l'automazione, si fece una valutazione preliminare sul corretto dimensionamento del magazzino: «Uno studio preliminare mostrò che la regola 80/20 non funzionava. Invece di avere un 20% delle SKU che rappresentava l'80% dell'attività del magazzino, si aveva solo uno 0,5% (appena 144 SKU) che costituiva il 70% dell'attività»[2]. Ancora una volta, e senza saper nulla del prodotto, si può scommettere che il primo 0,5% delle SKU per volume era molto più profittevole dell'altro 99,5%.

Un esempio molto importante per me, perché questo intervento mi fece guadagnare parecchi soldi, è quello di Filofax. Il mio partner dell'epoca, Robin Field, lo racconta così:

> Mentre il design e le caratteristiche di Filofax erano rimasti sostanzialmenti invariati [alla fine degli anni '80], la gamma produttiva si era estesa al di là di qualunque possibile controllo. Lo stesso prodotto di base era disponibile in un'incredibile varietà di formati e in un vasto assortimento di rivestimenti, per lo più di foggia esotica. Qualunque animale vi venisse in mente, Filofax era pronta a ordinare migliaia di copertine rivestite con la sua pelle e a inserirle orgogliosamente nel suo catalogo e nel suo magazzino. Io non so ancora cosa sia una pelle di Karung, ma nel 1990 ne ho ereditato un enorme quantitativo. Lo stesso discorso vale per i soggetti delle copertine. Bastava citare una qualsiasi attività: bridge, scacchi, fotografia, bird watching, windsurf; e Filofax era disposta a commissionare una serie di inserti speciali, che poi avrebbe poi fatto stampare a decine di migliaia, e poi li avrebbe messi nel magazzino… Il risultato fu naturalmente la creazione di uno stock enorme di merce inutile, nonché un carico amministrativo di notevole complessità e infine la totale confusione fra i nostri distributori al dettaglio[3].

Per quanto la gestione efficace del magazzino sia d'importanza vitale, vi sono solo quattro regole chiave da rispettare. La più strategica – quella che impone di eliminare radicalmente i prodotti non profittevoli – è stata già esaminata nel cap. 3.

Qualunque sia il numero dei prodotti, dovreste sempre ridurre il numero delle varianti, a cominciare da quelle a più bassa rotazione. Basta semplicemente eliminarle dalla gamma produttiva, come fece Filofax. Non ascoltate quelli che vi raccontano che gli articoli a bassa rotazione sono veramente necessari. Se lo fossero davvero, ruoterebbero molto più rapidamente.

Cercate di trasferire il problema e il costo della gestione del magazzino su altre parti della catena del valore: sui fornitori o sui clienti. L'ideale sarebbe non avere mai magazzino. Grazie all'evoluzione dell'informatica, questa soluzione è sempre più perseguibile, e permette di migliorare gli standard di servizio, riducendo nel contempo i costi.

Infine, se non potete fare a meno di tenere un certo stock, vi sono molti usi tattici del principio 80/20 che vi permettono di ridurre i costi e di accelerare l'estrazione e il confezionamento della merce.

> La regola 80/20 è affidabile in molte applicazioni, in quanto significa che un 80% dell'attività coinvolge appena un 20% delle scorte. Le aree tradizionalmente divise per formato e peso… si possono ora ripartire in funzione del livello di attività. In genere, gli articoli ad alta rotazione vanno posizionati il più vicino possibile alla zona di carico, per minimizzare il movimento e ridurre la fatica degli operatori[4].

2.1. *La gestione del magazzino futuro*

Nonostante la vecchia immagine negativa del grembiule nero e degli scaffali polverosi, la gestione del magazzino è un'area operativa interessante, in rapida evoluzione. Il "magazzino virtuale", basato sul trattamento *on-line* dell'ordine, si sta diffondendo sempre più, con relativo abbassamento dei costi e miglioramento del servizio prestato a distributori e clienti. Imprese innovatrici, come Baxter International che si occupa di forniture per ospedali, stanno riportando un grande successo con il loro sistema di immagazzinaggio a misura di cliente. In tutti i casi, il progresso è guidato dalla capacità di focalizzarsi sui clienti più importanti, su una gamma produttiva semplificata, gestita e distribuita nel modo più semplice.

Il principio 80/20 è vivo ed operante in un'altra componente sempre più importante della creazione di valore: il *project management*.

3. *Project management*

Le strutture manageriali sono sotto processo, in quanto ritenute inadeguate, o anche peggio. In genere, distruggono più valore di quanto ne aggiungono. Un modo per eliminare o superare la rigidità delle strutture, così da creare valore per i clienti strategici, è operare per progetti. Molti tra

i soggetti più energici e brillanti che lavorano in azienda, dall'amministratore delegato in giù, non hanno un vero e proprio lavoro definito, piuttosto: seguono e sviluppano un gran numero di progetti.

Il *project management* è un'attività strana: da un lato, non ci può essere un progetto senza un team, dunque si tratta di un ruolo cooperativo e non gerarchico. Ma dall'altro i membri del team non sanno fino in fondo che cosa ci si aspetta da loro, perché il progetto richiede per definizione innovazione e soluzioni organizzative *ad hoc*. L'arte del *project manager* consiste proprio nel riuscire a concentrare il lavoro di tutti i membri del team sulle poche cose che contano veramente.

3.1. *Semplificate l'obiettivo*

La prima cosa da fare è semplificare il compito. Un progetto non è un solo progetto: quasi sempre è la sommatoria di più progetti. Normalmente contiene un tema centrale, intorno a cui ruota una serie di problematiche di contorno In alternativa, dentro lo stesso progetto si trovano tre o quattro temi diversi. Pensate a qualunque progetto di cui avete esperienza, e capirete quel che intendo dire.

I progetti obbediscono alla legge della complessità organizzativa. Più elevato è il numero degli obiettivi contenuti nel progetto, maggiore è lo sforzo per portarlo ad esecuzione in modo soddisfacente; e lo sforzo cresce in misura geometrica, non proporzionale.

L'80% del valore di qualunque progetto proviene dal 20% delle attività in esso contenute, e il residuo 80% deriva da una complessità non necessaria. Perciò non iniziate a lavorare sul progetto finché non l'avrete ridotto a un solo, semplice scopo. Buttate a mare il bagaglio superfluo.

3.2. *Imponete dei tempi impossibili*

Questa soluzione garantisce che il gruppo di progetto si dedichi solo ai compiti di elevato valore.

> Di fronte a un *timing* impossibile, [i membri del gruppo di progetto] identificheranno e realizzeranno quel 20% di soluzioni che genera l'80% dei benefici. Va detto ancora una

volta che è proprio l'inclusione delle caratteristiche superflue, quelle che "è bello avere", che trasforma progetti potenzialmente di successo in potenziali catastrofi[5].
Imponete obiettivi particolarmente ambiziosi. Situazioni disperate ispirano soluzioni creative. Chiedete la realizzazione di un prototipo nel giro di quattro settimane. Esigete un progetto pilota nel giro di tre mesi. Questi tempi forzati obbligheranno il gruppo di lavoro ad applicare la regola 80/20, e a metterla realmente in funzione. Assumetevi dei rischi calcolati[6].

3.3. *Pianificate prima di agire*

Più breve è il tempo assegnato per la realizzazione di un progetto, maggiore dovrebbe essere il tempo dedicato a una pianificazione accurata. Quando ero partner della società di consulenza Bain & Company, dimostrammo senza possibilità di dubbio che i progetti meglio gestiti, quelli che producevano più soddisfazione per il cliente e per il consulente, minori perdite di tempo e margini più consistenti, erano quelli in cui si registrava il rapporto più elevato tra tempo di progettazione e tempo di esecuzione.

Nella fase di pianificazione, elencate tutti gli aspetti critici che state cercando di risolvere. (Se sono più di sette, eliminate il meno importante). Costruite delle ipotesi sulle possibili risposte, anche se si tratta di un puro esercizio di fantasia (ma sforzatevi di ideare ipotesi articolate e verosimili). Cercate di capire quali sono le informazioni da raccogliere o i processi da completare, per valutare se le vostre ipotesi sono giuste o sbagliate. Decidete chi deve fare cosa, e quando. A brevi intervalli regolari ripianificate, in base a quanto avete appreso di nuovo e agli scostamenti registrati rispetto alle vostre ipotesi precedenti.

3.4. *Progettate prima della fase esecutiva*

Se poi il progetto comporta la messa a punto di un nuovo prodotto, o di un nuovo servizio, fate in modo di ottenere la miglior risposta possibile nella fase di progettazione, prima di avviare la fase di realizzazione. Un'altra regola 80/20 dice che il 20% dei problemi registrati in qualunque progetto di design determina l'80% dei costi e delle produzioni in eccesso; che l'80% di questi problemi critici insorge proprio nella fase di design, con

altissimi costi di aggiustamento successivo. L'ulteriore rielaborazione richiede infatti molto lavoro, e talvolta si deve ricominciare da capo.

4. Negoziazione

La negoziazione completa le *Top ten* della mia classifica personale di applicazioni manageriali del principio 80/20. Non sorprende che la negoziazione sia stata oggetto di numerosissimi studi. Il principio 80/20 aggiunge solo due elementi, che possono rivelarsi cruciali.

4.1. *Sono pochi i punti che contano veramente nella negoziazione*

Il 20%, o anche meno, dei punti in discussione comprenderà oltre l'80% del valore della contesa. Forse pensate che questo concetto sia scontato per entrambe le parti in causa, ma alla gente piace spuntarla sui dettagli, anche quelli che non contano nulla. La stessa ottusa determinazione si applica in negativo alle concessioni: nessuno è disposto a farne, anche se sono irrilevanti.

Per questo è consigliabile predisporre nelle fasi iniziali del negoziato un elenco di falsi "punti fermi" da fare apparire "irrinunciabli" per voi. Devono essere comunque aspetti intrinsecamente irragionevoli, o quantomeno onerosi per la controparte (che altrimenti si porrebbe in una posizione di credito per essersi dimostrata flessibile, e aver fatto concessioni sui quei punti). Poi, nelle fasi conclusive del negoziato, potete cedere sui punti per voi irrilevanti, in cambio di una quota sostanziosa di concessioni sui punti a cui tenete veramente.

Immaginate, per esempio, di dover negoziare con un unico fornitore l'approvvigionamento di 100 componenti fondamentali di un vostro prodotto. L'80% del costo di qualunque prodotto è concentrato nel 20% dei suoi componenti. Ma se cedete troppo presto sul prezzo degli altri 80 componenti, perdete una quota significativa di potere contrattuale. Dovreste perciò costruire delle ragioni credibili per fare apparire importanti i prezzi di alcuni pezzi inclusi in quell'80% di componenti di scarso valore, magari "gonfiando" ad arte il numero di pezzi che pensate di consumare.

4.2. *Non alzate il tiro troppo presto*

In secondo luogo, si è osservato che la maggior parte dei negoziati passa attraverso delle schermaglie rituali, per poi arrivare al sodo quando il tempo stringe.

> Sembra anche confermato, a testimonianza dell'incredibile pressione che il tempo esercita sul negoziato, che l'80% delle concessioni… viene strappato nel 20% finale del tempo a disposizione. Se le richieste vengono avanzate troppo presto, nessuna parte sarà disponibile a cedere, e l'intera transazione rischia di cadere. Ma se delle richieste o dei problemi ulteriori vengono posti nel 20% conclusivo del tempo a disposizione per il negoziato, entrambe le parti si dimostreranno più flessibili[7].

Gli impazienti non saranno mai dei buoni negoziatori.

4.3. *Come assicurarsi un aumento di stipendio*

Orten Skinner fornisce un esempio intrigante di come sfruttare il principio 80/20:

> L'80% delle concessioni si farà nell'ultimo 20% del tempo di negoziazione. Se il colloquio che avete chiesto per discutere un aumento di stipendio atteso e meritato da lungo tempo è fissato per le 9.00, e il vostro capo ha un altro appuntamento alle 10.00, aspettatevi il momento topico intorno alle 9.50. E giocatevela di conseguenza. Non avanzate troppo presto la vostra richiesta, così facendo offrireste al vostro capo la possibilità di cavarsela con un furbesco compromesso[8].

5. Oltre le prime 10

A questo punto vi sarete resi conto che il principio 80/20 ha un'applicazione generalizzata, che travalica qualunque tipo di limitazione. È qualcosa di connaturato alla realtà che sta dietro le persone, dietro il business e dietro il mondo in cui opera il business. Il principio 80/20 è così diffuso, perché riflette le forze più profonde che regolano e determinano la nostra esistenza.

È ora di tirarne le fila.

[1] Peter B. Suskind (1995), “Warehouse operations: don’t leave well alone”, *IIE Solutions*, 1 agosto.

[2] Gary Forger (1994), “How more data + less handling = smart warehousing”, *Modern Materials Handling*, 1 aprile.

[3] Robin Field, “Branded consumer products”, in James Morton (ed.) (1995), *The Global Guide to Investing*, FT/Pitman, London, pp. 471 e seguenti.

[4] Ray Kulwiec (1995), “Shelving for parts and packages”, *Modern Materials Handling*, 1 luglio.

[5] Michael J. Earl e David F. Feeny (1994), “Is your CIO adding value?”, *Sloan Management Review*, 22 marzo.

[6] Derek L. Dean, Robert E. Dvorak e Endre Holen (1994), “Breaking through the barriers to new systems development”, *McKinsey Quarterly*, 22 giugno.

[7] Roger Dawson (1995), “Secrets of power negotiating”, *Success*, 1 settembre.

[8] Orten C. Skinner (1991), “Get what you want through the fine art of negotiation”, *Medical Laboratory Observer*, 1 novembre.

8. Gli elementi essenziali che assicurano il successo

Il principio 80/20 ha in sé radar e pilota automatico. Il radar ci guida: ci aiuta a individuare opportunità e pericoli. Il pilota automatico ci permette di muoverci entro la nostra arena di business e di parlare coi clienti e con qualunque altro soggetto in grado di fornirci indicazioni utili, sapendo di tenere sotto controllo il nostro destino. La logica del principio 80/20 c'impone di cogliere e interioriorizzare alcuni punti fondamentali; dopo di che possiamo "pensare 80/20" e "agire 80/20" senza problemi, in qualunque campo.

1. Pochi elementi contano davvero più della massa

Quest'affermazione è invariabilmente esatta, per quanto difficile da condividere di primo acchito. Se non abbiamo l'evidenza dei numeri, o il pensiero 80/20, a guidarci, tenderemo sempre ad attribuire alla massa dei fatti un'importanza maggiore di quella che diamo ai pochi elementi che contano davvero. Anche se riusciamo ad accettare l'idea, è comunque difficile passare dalla teoria alla pratica. Tenete i pochi elementi essenziali in cima ai vostri pensieri e continuate a domandarvi se state effettivamente investendo più tempo e risorse su questi, anziché sui tanti inutili.

1.1. *Progresso significa spostare risorse da impieghi di basso valore a impieghi di alto valore*

Come fanno i singoli imprenditori, anche i liberi mercati spostano risorse da aree di bassa produttività a quelle di maggior produttività e redditività. Ma né i mercati, né gli imprenditori, e meno che meno le supercomplesse burocrazie aziendali e governative di oggi, eccellono in questo lavoro. C'è sempre qualche coda di sprechi, normalmente è una coda molto lunga, in cui l'80% delle risorse produce appena il 20% del valore. Questa situazione crea sempre opportunità per i veri imprenditori; lo spazio d'intervento è infatti sempre sottostimato.

1.2. *Pochi collaboratori aggiungono il massimo del valore*

I migliori collaboratori, cioè quelli più adatti alle loro funzioni e capaci di mettere in moto processi redditizi, generano enormi surplus, di solito ben superiori ai loro compensi. Normalmente si tratta di un gruppo ristrettissimo di persone. La maggioranza dei collaboratori aggiunge poco più di ciò che prende, mentre una consistente minoranza intasca più di quello che dà. Questa impropria allocazione di risorse è particolarmente visibile nelle aziende più grandi e diversificate.

Qualunque grande azienda è organizzata per distribuire in modo improprio i profitti. Più grande e più complessa è l'azienda, più alti sono il livello e il grado di successo della cospirazione. Chi lavora nelle *corporations* o ha rapporti frequenti con queste, sa che pochi collaboratori sono impagabili: aggiungono un valore che supera di gran lunga il loro costo. Molti dipendenti sono invece come passeggeri in transito, disinteressati alle sorti aziendali, e apportano un valore molto inferiore al loro costo. Alcuni, un 10-20%, sottraggono addirittura valore, anche al netto del loro costo.

Le ragioni di questo fenomeno sono numerose: la difficoltà di misurare la performance effettiva; le capacità politiche dei dirigenti; la difficoltà di sradicare la tendenza a favorire i collaboratori più simpatici; l'idea, ridicola ma prevalente che il ruolo in azienda conti quanto o più della performance individuale; e infine la tendenza, così connaturata nell'uomo, all'egualitarismo, spesso sostenuta dal legittimo desiderio d'incentivare il gioco di squadra. Spreco e inattività regnano dove s'incontrano complessità e democrazia.

Recentemente ho assistito l'amministratore delegato di una banca di investimenti sui criteri di ripartizione del generoso *bonus* annuale. Il mio cliente è un *businessman* ricchissimo venuto dal niente, che si diverte e si arricchisce, individuando e sfruttando le imperfezioni del mercato. Crede spassionatamente nel mercato. Sa anche che due collaboratori sulle centinaia che partecipano al *bonus* hanno contribuito per oltre il 50% ai profitti conseguiti dalla divisione nell'anno prima; un dato facilmente misurabile in questo tipo di attività. Ma quando gli suggerii di attribuire più della metà del *bonus* a queste due persone, rimase sbigottito. Poi, ci trovammo davanti al caso di un dirigente che senza dubbio sottraeva valore invece di incrementarlo (ma che era non solo simpatico, bensì estremamente abile nel muoversi nell'ambito aziendale). Perché non azzerargli il *bonus*, proposi. Anche questa volta il mio amico e cliente non ci aveva nemmeno pensato: «Diamine, Richard, l'ho già ridotto a un quarto rispetto all'anno scorso e non oso ridurlo ancora». Eppure in questo caso avrebbe dovuto essere il dirigente a pagare la banca per farlo lavorare lì. Fortunatamente, il mio suggerimento venne poi accolto. Il *bonus* fu azzerato e il dirigente trasferito a un altro incarico, in cui sta dando un contributo positivo.

I sistemi contabili sono il nemico giurato dell'equa incentivazione, perché sono perfetti nel nascondere le vere aree di redditività. Questo spiega perché, a parte l'umana fragilità, lo squilibrio tra performance e ricompensa è più consistente nelle aziende grandi e complesse che non nelle piccole. L'imprenditore che ha solo quattro dipendenti sa chi di loro porta risultati e ne conosce l'entità, senza aver bisogno di un controller divisionale. Il Ceo di una grande azienda deve affidarsi ai dati, il più delle volte fuorvianti, forniti dalla contabilità, e del filtro rappresentato dal responsabile delle risorse umane (espressione orripilante!); non c'è da sorprendersi se nelle grandi aziende i collaboratori più validi prendono meno di quello che dovrebbero, mentre la massa dei manager mediocri finisce per percepire più di quanto meriti.

1.3. *I margini variano enormemente*

I margini, tra valore e costo, tra sforzo e risultato, sono sempre molto variabili. Le attività con margini elevati costituiscono una piccola parte del totale, ma sono la maggioranza quanto a contributo sui margini. Se non ci intromettessimo a rettificare la distribuzione naturale delle risorse, questi squilibri diverrebbero ancora più marcati. Ma noi nascondiamo la testa nella sabbia (e i sistemi contabili ci forniscono opportunamente spiagge sconfinate per cimentarci in quest'esercizio), e ci rifiutiamo di prendere atto della realtà: la stragrande maggioranza delle nostre azioni e delle attività delle nostre aziende conta poca se paragonata a quell'area ristretta in cui si concentra ciò che dà alti margini.

1.4. *Le risorse sono sempre mal distribuite*

Dedichiamo troppe risorse alle attività che danno bassi margini e troppo poche a quelle con elevati profitti, ma, ad onta dei nostri sforzi, quest'ultime continuano a prosperare, mentre quelle sovvenzionate faticano a reggersi in piedi. Se vi saranno risorse disponibili, grazie al volano creato dalle attività redditizie, quelle che non lo sono ne consumeranno sempre di più, pur continuando a fornire un contributo minimo o addirittura inesistente, o peggio ancora dannoso, alla creazione di surplus da reinvestire.

Continuiamo a sorprenderci della performance delle attività più redditizie, e della quantità di tempo che ci vuole per risanare le aree problematiche. Di solito, questo mitico risanamento non si verifica proprio. Quasi sempre ci mettiamo troppo a capirlo, e solo l'intervento di un nuovo amministratore delegato, di una crisi o di un consulente di management ci induce a fare quello che avremmo dovuto fare molto tempo prima.

1.5. *Il successo è sottovalutato e poco festeggiato*

Il successo è sottovalutato, poco festeggiato e raramente sfruttato. Spesso viene liquidato come colpo di fortuna, ma la fortuna, come la sfortuna, non capita così spesso come pensiamo. Usiamo la parola "fortuna" per indicare un successo che non sappiamo spiegarci, ma dietro di questa c'è sempre un meccanismo particolarmente efficace, in grado di generare surplus

indipendentemente dalla nostra capacità di distinguerlo. Poiché non riusciamo a credere nella nostra "fortuna", non siamo in grado di moltiplicare e sfruttare i circoli virtuosi che creano valore.

1.6. *L'equilibrio è illusorio*

Nulla dura per sempre e nulla è sempre in equilibrio. L'unica costante è l'innovazione; che incontra sempre resistenza e spesso intoppi ed ostacoli, ma che non si ferma mai. L'innovazione di successo è immensamente più produttiva dello *status quo*; deve per forza esserlo, per superarlo. Arrivato a un certo punto, lo slancio innovativo diventa irresistibile. Il successo personale, aziendale e nazionale non risiede tanto nell'inventiva o nella creazione di innovazioni commerciabili, quanto nel saper cogliere l'attimo in cui un'innovazione inizia la sua corsa inarrestabile, per poi cavalcarla a fondo.

Il cambiamento è necessario per la sopravvivenza. Il cambiamento costruttivo richiede la comprensione delle aree di maggiore efficacia, e una decisa focalizzazione sulla soluzione vincente.

1.7. *Tutti i grandi successi nascono da piccole cose*

Infine, si ricordi che i grandi risultati vengono sempre da eventi modesti. Piccole cause, piccoli prodotti, piccole aziende, piccoli mercati, piccoli sistemi: dimensioni contenute che però portano spesso a qualcosa di grande. Eppure questa realtà viene riconosciuta raramente. La nostra attenzione si concentra di solito sulla massa dell'esistente, non sulle tendenze riscontrabili nei piccoli fenomeni. Normalmente notiamo i fatti solo dopo che hanno raggiunto una certa entità, quando la crescita sta già decelerando. Le vere fortune le accumulano solo i pochi che sfruttano la crescita quando è ancora modesta e in accelerazione, e anche coloro che vi partecipano ne comprendono raramente appieno il significato o il potenziale economico.

2. Smettete di pensare in termini 50/50

Per abbandonare la logica 50/50, e cominciare a pensare in termini 80/20, dobbiamo sottoporci a una massiccia rieducazione. La figura 35 ci dà qualche idea in proposito.

Gli psicologi ci dicono, tuttavia, che atteggiamenti e modi di pensare si possono cambiare con azioni appropriate, e viceversa. Il modo migliore per cominciare a pensare in termini 80/20 è iniziare ad agire con una logica 80/20; così come il modo migliore per cominciare a operare in una logica 80/20 è ragionare secondo un approccio 80/20. Le due cose vanno sperimentate in tandem. La figura 36 contiene alcune indicazioni su come operare in termini 80/20.

Fig. 35 - Come pensare in termini 80/20

- Pensate in termini squilibrati. Aspettatevi che il 20% corrisponda all'80%. Aspettatevi che l'80% corrisponda al 20%.
- Aspettate l'inatteso. Aspettatevi che il 20% porti all'80%, e che l'80% dia il 20%.
- Aspettatevi che tutto – il vostro tempo, la vostra organizzazione, il vostro mercato e qualunque persona o entità commerciale con entrate in contatto – possieda un 20% di qualità, la cui essenza superiore viene nascosta dalla massa mediocre. Cercate quel 20% di qualità.
- Cercate il 20% invisibile e sotterraneo. C'è, trovatelo! I successi inattesi sono una rivelazione. Se un'attività ha successo oltre le aspettative, significa che fa parte di quel 20%, e che ha ancora enormi spazi di crescita.
- Aspettatevi che il 20% di domani sia diverso dal 20% di oggi. Dove si trova il germe, il seme, del 20% di domani? Dove sono gli 1% che diventeranno i 20% e varranno l'80%? Dove sono i 3% che l'anno scorso erano solo gli 1%?
- Sviluppate i meccanismi mentali che vi permettono di tener separati gli 80%: le risposte scontate, la realtà ovvia, la massa delle cose evidenti, la situazione organizzativa così com'è, il buon senso convenzionale, il consenso prevalente. Nessuna di queste cose è quel che sembra, né vale quel che dovrebbe valere ufficialmente. Questi 80% sono enormi macchie sul paesaggio, che vi impediscono di vedere il 20% che sta sullo sfondo. Guardate dietro queste brutte macchie, guardate al di là e attraverso di esse. Comunque ignoratele, fate finta che non esistano. Conservate tutta la vostra acutezza visiva per quei 20% che si sottrae allo sguardo.

Fig. 36 - Come agire in modo 80/20

- Quando individuate un'attività 20%, non lasciatevela sfuggire, circondatevene, immergetevi in essa, brevettatela, diventatene l'esperto, il cultore, il massimo sacerdote, il partner, il creatore, il propagandista e l'alleato indispensabile. Tiratene fuori il massimo. Se vi pare che il massimo vada al di là dell'immaginabile, moltiplicate la vostra immaginazione.
- Utilizzate tutte le risorse a disposizione – talento, denaro, amicizie, alleanze commerciali, potere di persuasione, credito, organizzazione, tutto ciò che potete avere o acquisire – per conquistare, espandere e sfruttare qualunque 20% che vi venga sottomano.
- Utilizzate largamente le alleanze, ma alleatevi solo con il 20% delle persone, e con quel 20% più potente. Poi cercate di allargare la vostra alleanza ad altri soggetti 20% e ad altri gruppi 20%.
- Sfruttate il rapporto 80/20. Tutte le volte che potete, spostate risorse dall'80% delle attività al loro 20%. Il profitto che deriva da questa operazione è enorme, perché l'"effetto leva" è considerevole: usate risorse di valore limitato per realizzare risultati di enorme valore, con un duplice vantaggio. Il rapporto 80/20 passa attraverso due intermediari principali: persone e soldi, o *assets* convertibili in denaro liquido. Spostate il 20% del personale (voi compresi) da attività 80% ad attività 20%. Spostate denaro da attività 80% ad attività 20%. Se è possibile, e non troppo rischioso, sfruttate l'effetto leva in questo processo. Se state veramente spostando attività dall'80% al 20%, il rischio è molto inferiore a quanto normalmente si pensa. Ci sono due forme di leva finanziaria: una consiste nel prendere a prestito; l'altra nell'usare i fondi altrui (Other People's Money - OPM) come capitale d'investimento anziché come puro debito. L'OPM impiegato per l'80% delle attività dà assuefazione, è pericoloso e fonte di rischi, porta sempre a esiti negativi. L'OPM utilizzato per attività 20% crea invece soddisfazione e vi permette tranquillamente di ottenere i vantaggi maggiori.
- Innovate il 20% delle vostre attività. Prendete idee 20% da altre fonti, siano persone, prodotti, settori, paesi, sfere di pensiero. Applicatele al vostro orticello 20%.
- Sfoltite senza pietà le attività 80%. Il tempo dedicato all'80% è tempo sottratto al 20%. Le alleanze costituite per l'80% assorbono spazio che dovrebbe andare ad alleanze per il 20%. Gli *assets* impegnati sull'80% tolgono fondi alle attività 20%. Le relazioni di business 80% deprivano di spazio vitale quelle del 20%. Vivere in un'area 80% vi impedisce di spostarvi in una 20%. L'energia mentale investita sulle attività 80% va a detrimento dei progetti 20%.

Eccoci al dunque. Pensate 80/20 e agite 80/20. Chi ignora il principio 80/20 è destinato ad avere ritorni economici nella media. Chi invece lo usa continuamente deve portare il "fardello" di risultati eccezionali.

3. Verso la parte III

Il principio 80/20 ha dimostrato il suo valore nel business e nell'aiutare il business a conseguire successi sbalorditivi, sia in Occidente che in Asia.

Anche chi non ama il mondo degli affari, o non conosce il principio 80/20, è rimasto colpito dai progressi compiuti dalla minoranza che lo applica.

Eppure il principio 80/20 è un principio della vita, non del business. Affonda le sue radici negli studi di economia, funziona nelle attività imprenditoriali perché riflette la logica con cui funziona il mondo, non perché nel business ci sia qualcosa di particolarmente adatto ad esso. In qualunque situazione, il principio 80/20 dimostra la sua validità; tutte le volte che è stato sperimentato, nel campo economico o non, ha dato eccellenti risultati; solo che la sperimentazione in ambito business è stata infinitamente più estesa di quella condotta in altri campi.

È venuto il momento di liberare tutta la potenza del principio 80/20, e di utilizzarlo anche in altre sfere. Il business e il sistema capitalistico sono interessanti e sono parti importanti della vita, ma sono sostanzialmente dei modi d'operare: possiamo paragonarli all'involucro, non ai contenuti. La parte più preziosa della vita sta nelle azioni e nei pensieri delle persone, nei rapporti interpersonali e nei valori in cui credono.

La parte III tenta di mettere il principio 80/20 in relazione con la nostra vita, con il successo e la felicità. Si tratta di una parte più speculativa e meno dimostrabile rispetto alla trattazione che si chiude qui, ma è potenzialmente ancora più importante. Al lettore si chiede di collaborare in questa spedizione verso l'ignoto che stiamo per intraprendere.

Parte terza

Lavorare meno, guadagnare e divertirsi di più

9. Essere liberi

Il principio 80/20, come la verità, può rendervi liberi. Potete lavorare meno e nello stesso tempo guadagnare e divertirvi di più. L'unico pegno da pagare è la necessità di mettersi a pensare seriamente in termini 80/20. Questo approccio vi fornirà alcune direttive di base che, se vorrete seguirle, potrebbero cambiarvi la vita.

E questo può accadere senza il bagaglio della religione, dell'ideologia o di qualunque altra visione imposta. Il bello del pensiero 80/20 sta nel suo pragmatismo e nella centralità dell'elaborazione individuale.

C'è un piccolo trucco. Il pensiero 80/20 dev'essere qualcosa di *vostro*. Dovete "rimasticare" ed elaborare ciò che trovate scritto qui in funzione dei vostri scopi personali. Ma non dovrebbe risultare troppo difficile.

Le intuizioni prodotte dal pensiero 80/20 sono numericamente limitate, ma estremamente incisive. Non tutte saranno applicabili a tutti i lettori, perciò se non vi ritrovate in qualcuna di esse, passate pure oltre finché non incontrerete quelle che fanno al caso vostro.

1. Abituatevi a pensare in termini 80/20, cominciando dalla vostra vita personale

La mia ambizione non è semplicemente quella di mettervi sotto il naso le scoperte del pensiero 80/20 e lasciare che le adattiate alla vostra vita personale. Voglio fare molto di più. Voglio che afferriate la vera natura del pensiero 80/20 per poter sviluppare regole personali, particolari e generali, che a me non sono venute in mente. Voglio arruolarvi nell'esercito di coloro

che pensano sistematicamente in termini 80/20, moltiplicando la quantità di pensiero 80/20 attualmente dispersa nel mondo.

Le caratteristiche comuni del pensiero 80/20 sono: riflessività, originalità, edonismo, capacità strategica e non-linearità; e il vantaggio di combinare un'estrema ambizione (nel senso di voler migliorare la realtà) con uno stile fiducioso e rilassato. Ma c'è anche la costante ricerca d'ipotesi e soluzioni di tipo 80-20. Qualche spiegazione in proposito vi fornirà una bussola metodologica per orientarvi nel pensiero 80/20 e capire sempre se siete sulla strada giusta.

2. Il pensiero 80/20 è riflessivo

L'obiettivo del pensiero 80/20 è generare dei comportamenti positivi che porteranno netti miglioramenti nella vostra vita e in quella degli altri. Questi comportamenti richiedono un'insolita perspicacia, che esige a sua volta introspezione e riflessione. A volte ciò presuppone una raccolta di dati, e ci soffermeremo un po' su questo aspetto, per quello che è riferibile alla vostra vita personale. Spesso le intuizioni possono essere il mero frutto della riflessione, senza che vi sia un esplicito bisogno d'informazioni di supporto. Il nostro cervello dispone già di più informazioni di quanto si possa immaginare.

Il pensiero 80/20 differisce sostanzialmente dalla logica prevalente ai giorni nostri, che di solito è precipitosa, opportunistica, lineare (per esempio, se *x* è buono o cattivo, che cosa l'ha determinato?). Il tipo di pensiero predominante nel mondo di oggi è parente stretto dell'azione immediata, e quindi resta fortemente impoverito. L'azione si sostituisce al pensiero. Il nostro obiettivo, come soggetti che pensano in termini 80/20, è dimenticare per un po' l'azione, riflettere con calma, fissare alcune idee preziose, e poi agire selettivamente, con forza e decisione, su pochi obiettivi e su un fronte ristretto, per produrre risultati straordinari con il minimo possibile di risorse e di energie.

3. Il pensiero 80/20 è anticonvenzionale

Il pensiero 80/20 mostra impietosamente tutti i limiti della saggezza convenzionale. Il progresso nasce dall'identificazione degli sprechi e delle situazioni subottimali insite nella realtà, a cominciare dalla nostra vita quotidiana, e poi aiuta a porvi rimedio. La logica convenzionale qui non serve, se non come controindicazione, in quanto proprio questa è la prima causa di sprechi e di interventi subottimali. La forza del principio 80/20 sta nel fare le cose diversamente da come si farebbero secondo le convenzioni. Questo approccio vi chiede di scoprire perché quasi tutti gli altri lavorano male o utilizzano una frazione marginale del loro potenziale. Se non arrivate a conclusioni insolite, significa che non state pensando in termini 80/20.

4. Il pensiero 80/20 è edonistico

Il pensiero 80/20 è strutturalmente rivolto alla ricerca del piacere. Si basa sull'idea che la vita va goduta fino in fondo. Crede fermamente che in genere i successi siano il sottoprodotto dell'interesse, della gioia e del desiderio di felicità futura. Un'impostazione difficilmente controvertibile, eppure la maggior parte delle persone non fa le semplici cose che potrebbero condurre alla felicità, anche quando sa benissimo quali sono. Quasi tutti cadono in una o più delle seguenti trappole. Passano molto tempo in compagnia di persone che non apprezzano particolarmente; fanno lavori che non li entusiasmano; consumano gran parte del loro "tempo libero" (per inciso, un concetto antiedonistico) in attività non particolarmente divertenti. È vero però anche l'inverso. Non passano molto del loro tempo con le persone che preferiscono; non perseguono la carriera che sognano; non impiegano la gran parte del tempo libero nelle attività che prediligono. Non sono ottimisti, e anche quelli che lo sono non lavorano con cura a progettare una vita migliore.

Tutto questo è singolare. Si potrebbe dire che è il trionfo dell'esperienza sulla speranza, con un particolare: che "l'esperienza" è una costruzione che ci siamo creati da soli, più legata alla nostra percezione della realtà esterna che non alla realtà in sé. Sarebbe meglio dire che è il trionfo del senso di colpa sulla gioia, della genetica sull'intelligenza o della predestinazione sulla libera scelta e, in un senso molto reale, della morte sulla vita.

All’edonismo si attribuiscono di solito connotazioni negative: egoismo, disinteresse per gli altri e mancanza di ambizione. Tutte cattiverie gratuite. In effetti l’edonismo è una condizione necessaria per potere aiutare gli altri e per raggiungere determinati traguardi. È molto difficile, e sempre fonte di grossi sprechi, realizzare qualcosa di valido senza trarne divertimento. Se ci fossero più edonisti, il mondo sarebbe migliore e sarebbe in tutti i sensi un luogo più ricco.

5. Il pensiero 80/20 crede nel progresso

Negli ultimi 3000 anni non c’è stato accordo sull’esistenza del progresso, sul fatto che la storia dell’universo e del genere umano riveli un tortuoso sentiero ascendente, o piuttosto un andamento meno positivo e meno ricco di speranza. Contro l’idea del progresso si sono pronunciati Esiodo (vissuto intorno all’800 a.C.), Platone (428-348 a.C.), Aristotele (384-322 a.C.), Seneca (4 a.C.-54 d.C.), Orazio (8-65 d.C.), Sant’Agostino (354-430 d.C.) e quasi tutti i filosofi e gli scienziati contemporanei. In favore dell’idea di progresso si sono schierati i pensatori illuministi dell’ultimo scorcio del XVII secolo e del XVIII secolo, come Fontenelle e Condorcet, e una netta maggioranza di pensatori e scienziati del XIX secolo, tra cui Darwin e Marx. Il ruolo di capitano della squadra “progressista” va senza dubbio a Edward Gibbon (1737-94), autore di *Declino e caduta dell’impero romano.*

> Non possiamo stabilire con certezza a quale altezza può aspirare la specie umana nella sua ascesa verso la perfezione… Possiamo quindi concordare con la piacevole constatazione che ogni era nella storia del mondo ha incrementato, e continua a incrementare, la ricchezza reale, la felicità, il sapere, e forse anche la virtù, della razza umana.

Oggi, naturalmente, le prove contro l’esistenza del progresso sono molto più forti che ai tempi di Gibbon. Ma lo sono anche le prove a favore. La disputa non si potrà mai risolvere in base a risultanze empiriche: credere nel progresso dev’essere anche un atto di fede. Il progresso è un dovere[1]. Se non crediamo nella possibilità di progredire, non potremo mai migliorare il mondo. Il business l’ha capito perfettamente. Complessivamente, il business ha fornito, insieme alla scienza, la massima evidenza del

progresso. Quando abbiamo scoperto che le risorse naturali non sono inesauribili, business e scienza ci sono venuti in soccorso e ci hanno messo a disposizione nuove dimensioni fornite di un'inesauribilità innaturale: lo spazio economico, il microchip, nuove tecnologie che permettono realizzazioni in precedenza impossibili[2]. Ma per dare il massimo, il progresso non deve restare confinato ai mondi della scienza, della tecnologia e del business. Dobbiamo applicare il progresso alla qualità della nostra vita, a livello individuale e collettivo.

Il pensiero 80/20 è intrinsecamente ottimista perché paradossalmente rivela una situazione seriamente inferiore alle attese. Solo il 20% delle risorse conta in termini di risultati; il resto, la stragrande maggioranza, segna il passo e fornisce un contributo irrilevante allo sforzo complessivo. Perciò date più potere al 20%, innalzate l'80% a un livello ragionevole e riuscirete a moltiplicare l'output. Il progresso vi porta a un livello nuovo, superiore, ma anche a questo livello vi sarà in genere una distribuzione 80/20 di output/input. Dunque potete progredire ulteriormente a un livello molto più elevato.

Il progresso di business e scienza convalida il principio 80/20. Costruite un supercomputer in grado di effettuare i calcoli in tempi molto abbreviati rispetto a qualunque macchina preesistente; esigete che il computer venga fabbricato in dimensioni minori, più in fretta e a costi minori. Ripetete il processo. Ripetetelo ancora: un computer che sia sempre più piccolo, veloce ed economico. Un progresso di questo genere non vede mai la fine. Adesso applicate lo stesso principio ad altri aspetti della vita. Se crediamo nel progresso, il principio 80/20 può aiutarci a prenderne consapevolezza. Potremmo addirittura finire per dare ragione a Edward Gibbon: la vera ricchezza, la felicità, il sapere, e forse anche la virtù, si possono accrescere in maniera costante.

6. Il pensiero 80/20 è strategico

Essere strategici significa concentrarci sulle cose importanti, sui pochi obiettivi che possono darci un vantaggio comparativo, su ciò che conta per noi anziché per gli altri e costruire e realizzare il relativo piano con determinazione e fermezza.

7. Il pensiero 80/20 è non-lineare

Il pensiero tradizionale è incapsulato in un modello mentale stimolante, ma a volte inaccurato e distruttivo. Sto parlando del modello lineare: *x* porta a *y*; *y* causa *z* e *b* è la conseguenza inevitabile di *a.* Mi avete reso triste perché siete arrivati in ritardo. I cattivi risultati scolastici mi hanno portato a questo lavoro frustrante. Ho avuto successo perché sono in gamba. Hitler ha fatto scoppiare la seconda guerra mondiale. La mia azienda non può crescere perché il settore è in declino. La disoccupazione è il prezzo che si paga per avere una bassa inflazione. Imposte elevate sono necessarie se vogliamo assistere i poveri, gli ammalati e gli anziani. E così via.

Sono tutti esempi di pensiero lineare. Il pensiero lineare è attraente perché è semplice, diretto ed essenziale. Il problema è che offre una descrizione inadeguata della realtà e un terreno ancora peggiore per possibili interventi di modifica. Scienziati e storici hanno abbandonato da tempo il pensiero lineare. Perché dovreste continuare ad aderirvi?

Il pensiero 80/20 vi offre una zattera di salvataggio. Niente deriva da una sola causa. Niente è inevitabile. Nulla è eternamente in equilibrio o immodificabile. Nessuna situazione negativa è senza via d'uscita. Nessun desiderio è impossibile da soddisfare. Pochi sono in grado di capire la vera causa di un dato fenomeno, positivo o negativo. Certe cause possono essere estremamente influenti, senza essere particolarmente rilevabili o già estese. L'equilibrio presente in determinate condizioni può spostarsi in modo significativo per un'azione da poco. Solo poche decisioni contano veramente, ma quelle poche contano per davvero. Si può sempre esercitare una scelta.

Il pensiero 80/20 evita la trappola della logica lineare facendo appello all'esperienza, all'introspezione e all'immaginazione. Se siete infelici, non pensate subito alla causa più prossima. Pensate alle volte in cui siete stati felici e cercate di ricreare una situazione analoga. Se la vostra carriera è a un punto morto, non girate intorno al problema andando alla ricerca di miglioramenti quantitativi: un ufficio più grande, un'auto aziendale più costosa, un titolo più altisonante, un orario meno pesante, un capo più comprensivo. Pensate alle poche, vere soddisfazioni che avete avuto nella vita, e cercate di procurarvene altre, se è necessario cambiando lavoro o anche attività. Non mettetevi alla ricerca delle cause, specie in caso

d’insuccesso. Immaginate e poi create le circostanze che vi renderanno sia felici che produttivi.

8. Il pensiero 80/20 combina un’estrema ambizione con uno stile rilassato e fiducioso

Siamo condizionati a pensare che un’elevata ambizione debba necessariamente accompagnarsi a un forzato iperattivismo, a orari massacranti, a un atteggiamento cinico e spietato, al sacrificio proprio e altrui in nome della causa, e alla rinuncia del tempo libero. Insomma, la classica corsa del topolino nel labirinto. Paghiamo un prezzo altissimo per questa associazione di idee. L’abbinamento forzato tra ambizione e stress non è né desiderabile né necessario.

Una combinazione molto più attraente, e non più difficile da realizzare, è quella tra estrema ambizione e fiducia, stile rilassato e modi civili. È l’ideale 80/20; un ideale che però ha solide basi empiriche. La maggior parte dei grandi successi è frutto della combinazione tra idee vincenti e assidua applicazione. Pensate alle intuizioni di Archimede, sdraiato nella vasca da bagno, o di Newton, colpito dalla mela mentre stava seduto sotto un albero. Le fondamentali scoperte nate in questi modi singolari non ci sarebbero state se Archimede non avesse riflettuto preventivamente sullo spostamento dei corpi nei fluidi, e se Newton non avesse costruito delle ipotesi sulla gravità; ma non si sarebbero verificate neppure se Archimede fosse rimasto incollato alla scrivania, o se Newton avesse coordinato freneticamente l’attività di vari gruppi di scienziati.

Quasi tutto ciò che realizziamo nella vita, quasi tutto ciò che ha un minimo di valore per noi stessi o per gli altri, si verifica in una porzione ridottissima della nostra vita lavorativa. Pensiero 80/20 ed osservazione confermano pienamente questa tesi. Abbiamo tutto il tempo che ci occorre. Umiliamo noi stessi, sia per mancanza di ambizione che per lo stereotipo che collega l’ambizione all’iperattivismo e al cronico agitarsi. Il successo è il frutto di intuizioni ed azioni selettive. La voce tranquilla e confortante della calma ha un ruolo molto più importante nella nostra vita di quanto siamo disposti ad ammettere. Le idee migliori ci vengono quando siamo rilassati e in pace con noi stessi. Per arrivare a intuizioni importanti ci vuole

tempo, e di tempo – a dispetto del buon senso convenzionale – ce n'è in abbondanza.

9. Suggerimenti 80/20 per la vita personale

Il resto della parte III propone una serie di suggerimenti 80/20 destinati alla vita personale, alcuni dei quali sono esemplificati qui a mo' di assaggio. Basta metterne in pratica qualcuno per migliorare significativamente la qualità della vita.

- L'80% dei successi e della felicità si concentra nel 20% del tempo; e questi picchi si possono espandere significativamente.
- Le nostre vite sono profondamente influenzate, nel bene e nel male, da pochi eventi e da poche decisioni. Le poche decisioni vengono prese spesso per esclusione, anziché per scelta consapevole: ci lasciamo vivere, invece di essere noi a determinare la nostra vita. Possiamo migliorare a fondo la nostra esistenza, riconoscendo i punti di svolta e prendendo le decisioni che ci rendono felici e produttivi.
- Ci sono sempre pochi input fondamentali che determinano gli eventi, e spesso non sono quelli più evidenti. Se le cause determinanti si possono identificare e isolare, in molti casi siamo in grado di esercitare su di esse un'influenza superiore ad ogni previsione.
- Chiunque può realizzare qualcosa di significativo. La chiave non sta nello sforzo, ma nella capacità d'identificare l'obiettivo giusto. Siete enormemente più produttivi in certe attività che in altre, ma diluite la vostra efficacia facendo troppe cose in cui le vostre capacità, se confrontate con altri, non brillano per eccellenza.
- Ci sono sempre vincenti e perdenti; e i secondi sono sempre più numerosi. Potete diventare un vincente scegliendo la competizione giusta, la squadra giusta e i metodi giusti. Avete molte più probabilità di vincere adattando (legittimamente e alla luce del sole) la situazione a vostra favore, anziché sforzandovi di migliorare la vostra performance. Avete più probabilità di vincere dove avete già vinto. Avete più probabilità di vincere quando siete selettivi nel decidere a quali gare partecipare.
- La maggior parte dei nostri insuccessi si verifica in competizioni dove sono gli altri a farci gareggiare; la maggior parte dei successi in quelle in cui siamo noi a voler partecipare. Se falliamo è dunque perché non siamo noi a fare la scelta.
- Poche persone prendono sul serio i loro obiettivi e così dedicano a troppe cose insieme uno sforzo medio invece di concentrarsi e di impegnarsi al massimo sui pochi elementi che contano. Le persone di successo sono selettive e determinate.
- In genere la gente dedica la maggior parte del tempo ad attività di scarso valore sia per sé che per gli altri. Chi pensa in termini 80/20 sfugge a questa trappola e riesce a ottenere molto di più dai pochi obiettivi ad alto valore, senza ulteriore sforzo.
- Una delle decisioni più importanti che si possono prendere nella vita è la scelta degli alleati: senza di essi non si ottiene pressoché nulla. Quasi nessuno si sceglie con cura gli alleati, ammesso che li scelga; a volte gli alleati si trovano per caso: ecco un esempio evidente di passività rispetto agli eventi. Quasi tutti hanno gli alleati sbagliati e ne hanno anche troppi che non usano a dovere. Chi

pensa in termini 80/20 si sceglie attentamente pochi alleati e crea con cura le intese volte a raggiungere i propri specifici obiettivi.

- Un caso estremo d'incuria nella scelta dell'alleato è l'errore nella scelta dell'"altro" o compagno di vita. Moltissima gente ha troppi conoscenti e non sa apprezzare un circolo ristretto e ben selezionato di amici. Tanti hanno il partner sbagliato,e molti di più non coltivano a dovere il rapporto con il partner giusto.
- Il denaro, usato intelligentemente, può essere una fonte di opportunità per passare a uno stile di vita migliore. Pochi sanno come moltiplicare il denaro, ma chi pensa in termini 80/20 dovrebbe essere tra questi. Finché il denaro è subordinato alla qualità della vita e alla felicità, non c'è niente di male.
- Pochi dedicano abbastanza tempo alla propria felicità. Inseguono obiettivi indiretti, come il denaro e le promozioni, che possono risultare difficili da conseguire e che, una volta ottenuti, si rivelano spesso fonti di felicità quanto mai limitate. La felicità non consiste nel denaro e non gli assomiglia nemmeno. Il denaro non speso si può investire, e attraverso la magia degli interessi composti si può moltiplicare. Ma la felicità non goduta oggi non porta alla felicità di domani, anzi, come la mente, questa capacità si atrofizza se non viene esercitata. I pensatori 80/20 conoscono l'origine della loro felicità di oggi e in modo consapevole, allegro e intelligente non la perdono di vista, per costruire e moltiplicare quella di domani.

10. Il tempo attende dietro le quinte

Il miglior punto di attacco del pensiero 80/20, in tema di successo e felicità, è l'argomento tempo. L'apprezzamento da parte della nostra società del ruolo e della qualità del tempo è assai modesto. Molti lo percepiscono intuitivamente, e parecchie centinaia di migliaia d'indaffarati dirigenti e imprenditori cercano riscatto nel *time management*. In realtà non fanno che girare intorno al problema. Il nostro atteggiamento complessivo nei riguardi del tempo va dunque trasformato: non ci serve gestirlo; bensì rivoluzionarne l'uso.

[1] Questa frase è ripresa da Ivan Alexander (*ibid.*, capitolo 2), al cui pensiero sul progresso ho attinto impunemente.

[2] Ivan Alexader (*op. cit.*, vedi capitolo 6, nota 2) rileva simpaticamente che: «Anche se siamo ormai consapevoli che le ricchezze della terra sono limitate, abbiamo scoperto altre dimensioni di opportunità, un nuovo spazio compatto, ma fertile, in cui il business può prosperare ed espandersi. L'attività economica, il commercio, l'automazione, la robotizzazione e l'informatica, benché quasi

prive di una rilevante base geografica o di una significativa dimensione spaziale, costituiscono spazi illimitati di opportunità. I computer sono le macchine dalle dimensioni più ridotte mai concepite dall'uomo».

10. La rivoluzione nell’uso del tempo

Ma sento sempre alle spalle il carro alato del tempo che incalza rumorosamente; e laggiù davanti a noi si estendono deserti d’immensa eternità.

Andrew Marvell[1]

Quasi tutti, occupati o inattivi, abbiamo bisogno di una rivoluzione nell’uso del tempo. Non è che ci manchi il tempo, o che ne abbiamo troppo a disposizione. Il problema – e l’opportunità – sta nel modo in cui trattiamo il tempo; nel modo in cui lo consideriamo. Per chi non ha sperimentato una rivoluzione nell’uso del tempo, si tratta del modo più rapido per fare un enorme balzo in avanti, sia sul piano della felicità che dell’efficacia.

1. Il principio 80/20 e la rivoluzione nell’uso del tempo

Il principio 80/20, applicato all’uso che facciamo del tempo, avanza le seguenti ipotesi:

- quasi tutti i successi più significativi di una persona – la maggior parte del valore che ogni individuo crea in termini professionali, intellettuali, artistici, culturali, o atletici – si concretizzano in una frazione minoritaria del suo tempo. C’è un profondo squilibrio tra ciò che si realizza e il tempo richiesto da queste realizzazioni, sia che il tempo si misuri in giorni, settimane, mesi, anni o nell’intera vita;
- analogamente, la massima parte della felicità personale si crea in periodi di tempo limitati. Se la felicità si potesse misurare, si scoprirebbe che è concentrata, in larghissima parte, in una porzione piuttosto ridotta del tempo totale e che questo rapporto trova applicazione quale che sia il periodo di riferimento: giorno, settimana, mese, anno o vita.

Potremmo ridefinire queste due idee con minor precisione, ma con un impatto maggiore, utilizzando la fraseologia 80/20:

- l'80% dei risultati si consegue nel 20% del tempo investito; specularmente, l'80% del tempo investito porta solo al 20% del valore dell'output;
- l'80% della felicità si concentra nel 20% della vita, e l'80% del tempo contribuisce solo per il 20% della felicità.

Ricordatevi che si tratta di ipotesi da verificare alla luce della vostra esperienza, non di verità assolute, né dei risultati di ricerche esaurienti.

Nel caso che le ipotesi si rivelino esatte (come avviene nella maggioranza dei casi da me sperimentati), recano con sé quattro implicazioni assai sorprendenti:

– la maggior parte delle nostre attività è di scarso valore;
– alcuni minuscoli frammenti del nostro tempo sono molto più preziosi di tutto il resto;
– se possiamo intervenire su questo stato di cose, dovremmo intraprendere delle azioni radicali: non ha senso girare intorno al problema o rendere un po' più efficiente il nostro utilizzo del tempo;
– se utilizziamo bene il 20% del nostro tempo, non c'è possibilità di non avere tempo!

Dedicate qualche minuto o qualche ora alla riflessione sulla possibile applicazione del principio 80/20 in ognuna di queste due sfere. Non importa quali siano le esatte percentuali, e in ogni caso è quasi impossibile misurarle con precisione. La domanda fondamentale è se vi sia uno squilibrio sostanziale tra il tempo investito, da una parte, e i risultati o la felicità ottenuta, dall'altra. Il quinto più produttivo del vostro tempo porta ai 4/5 più significativi dei vostri risultati? I 4/5 dei vostri momenti più felici si concentra in 1/5 della vostra vita?

Sono domande importanti, e non vi si dovrebbe rispondere affrettatamente. Potrebbe essere una buona idea riporre questo libro e andare a fare una passeggiata. Non rientrate finché non avrete deciso se il vostro uso del tempo è squilibrato.

2. Il punto *non* è gestire meglio il vostro tempo

Se il vostro uso del tempo risulta squilibrato, occorre procedere a una vera e propria rivoluzione in questo campo. Non dovete organizzarvi

meglio, o modificare marginalmente la distribuzione del vostro tempo, probabilmente dovete cambiare anche il vostro rapporto mentale con il tempo.

Ciò di cui avete bisogno non dovrebbe comunque venir confuso con il *time management*. Questa tecnica è nata in Danimarca come strumento di formazione, per aiutare manager ultraindaffarati a organizzare più efficacemente il proprio tempo; ora è diventato un business da miliardi di dollari, diffuso in tutto il mondo.

La caratteristica fondamentale del *time management* o gestione del tempo non è più nemmeno la formazione, quanto la vendita di "*time managers*": strumenti di organizzazione personale destinati ai dirigenti e imprenditori, sia di tipo cartaceo tradizionale che di tipo elettronico. Il *time management* propone anche un forte approccio evangelico. L'azienda più in crescita del settore, la Franklin, ha forti radici mormoni[2].

Il *time management* non è una moda passeggera, perché di solito i suoi fruitori apprezzano i sistemi che propone, e in genere dicono di aver conseguito un incremento di produttività nell'ordine del 15-25%. Il *time management* mira a fare entrare un litro in un contenitore da mezzo. Riguarda l'accelerazione dell'attività ed è indirizzato a uomini d'affari il cui tempo è soggetto a un eccesso di pressione. L'idea è che una pianificazione migliore di ogni minimo segmento della giornata possa aiutare i manager ad agire con maggiore efficienza. Il *time management* propugna anche l'identificazione di chiare priorità, per sfuggire alla tirannia degli eventi quotidiani che, per quanto urgenti, non sono necessariamente tutti così importanti.

Il *time management* dà per scontato che sappiamo cosa sia e cosa non sia un buon uso del tempo. Nella logica 80/20, questa non è una convinzione ponderata. In qualunque caso, se sapessimo cos'è importante, lo staremmo già facendo.

Il *time management* consiglia di classificare le proprie attività secondo un ordine di priorità A, B, C, D. In pratica quasi tutti finiscono per classificare un buon 60-70% delle proprie attività nelle categorie A o B, e concludono di essere afflitti da un'effettiva, continua mancanza di tempo. È proprio questo che fa nascere negli individui l'interesse per il *time management*. Hanno così migliorato la pianificazione, hanno aumentato ulteriormente il tempo dedicato al lavoro, hanno intensificato l'impegno

ricavandone di solito anche una maggior frustrazione. Sono diventati schiavi del *time management*, ma questo metodo non cambia sostanzialmente il loro modo di lavorare, né riduce significativamente il loro senso di colpa, legato alla sensazione di non riuscire a fare abbastanza.

Il nome *time management* è sicuramente fuorviante: implica l'idea che il tempo si possa gestire in modo più efficiente, che si tratti di una risorsa scarsa e preziosa, capace di tiranneggiare ogni nostra azione. Dobbiamo essere parsimoniosi nell'uso del tempo. Se gli diamo una mezza possibilità, ci scappa di mano. Il tempo perduto, dicono i soloni del *time management*, non si recupera più.

Attualmente viviamo in un'era di iperattività. L'era del tempo libero, profetizzata da anni, è ancora di là da venire, se non per i disoccupati. Ora ci troviamo nell'assurda situazione rilevata da Charles Handy[3], per cui l'orario effettivo degli imprenditori, dirigenti e professionisti cresce – 60 ore alla settimana non sono una rarità – mentre si assiste complessivamente a una riduzione del lavoro.

La società si divide in coloro che hanno i soldi ma non hanno il tempo di goderseli, e quelli che hanno tempo ma non hanno soldi. La popolarità del *time management* coesiste con un'ansia senza precedenti sull'uso corretto del tempo, e sulla disponibilità di tempo per fare il proprio lavoro in modo soddisfacente.

3. L'eresia temporale del principio 80/20

Il principio 80/20 rovescia la logica convenzionale in materia di tempo. Le implicazioni dell'analisi temporale 80/20 sono assai differenti e, per chi non accetta la visione convenzionale del tempo, anche straordinariamente liberatorie. Il principio 80/20 sostiene quanto segue:

- l'uso che facciamo attualmente del tempo non è razionale, perciò non ha senso ricercare miglioramenti marginali all'interno di esso. Dobbiamo fare tabula rasa e rovesciare tutte le nostre convinzioni riguardanti il tempo;
- non c'è mancanza di tempo. In effetti, ne abbiamo in abbondanza. Utilizziamo convenientemente appena il 20% del nostro tempo, e per le persone più ricche di talento, spesso sono minime quantità di tempo a fare la differenza. Il principio 80/20 dice che se raddoppiassimo il tempo dedicato al 20% superiore delle nostre attività, potremmo lavorare due giorni alla settimana e

guadagnare il 60% di più di adesso. Una conclusione lontana anni luce dal mondo frenetico del *time management*;

- il principio 80/20 tratta il tempo come un amico, non come un nemico. Il tempo trascorso non è tempo perso. Il tempo tornerà sempre. Per questo ci sono sette giorni alla settimana, dodici mesi all'anno, il succedersi regolare delle stagioni. Idee e valore possono, con ogni probabilità, venire da un atteggiamento sereno, rilassato e collaborativo nei confronti del tempo. Il nemico non è il tempo, ma l'uso che ne facciamo;
- il principio 80/20 dice che dovremmo agire di meno. L'azione si sostituisce al pensiero. È proprio perché abbiamo così tanto tempo che lo sciupiamo. Il tempo più produttivo investito in un progetto è normalmente l'ultimo 20%, semplicemente perché il lavoro va completato entro una determinata scadenza. Nella maggior parte dei progetti la produttività potrebbe duplicarsi, semplicemente dimezzando il tempo concesso per la loro realizzazione. Questo non prova certo che il tempo sia una risorsa scarsa.

4. Il tempo è il legame benigno che unisce passato, presente e futuro

Non dovremmo preoccuparci della mancanza di tempo, ma della tendenza a usare malamente la gran parte di questo. Accelerare il passo o incrementarne "l'efficienza" non sono di alcun aiuto, anzi, una logica di questo tipo crea più il problema che la soluzione.

Il pensiero 80/20 ci porta verso una visione più "orientale" del tempo. Il tempo non dovrebbe essere visto come una sequenza, che va da sinistra a destra come in quasi tutte le rappresentazioni grafiche che la cultura del business ci ha imposto. È preferibile considerare il tempo come uno strumento ciclico, proprio come lo intendevano gli inventori dell'orologio. Il tempo gira e porta con sé l'opportunità di apprendere, di approfondire le poche relazioni che contano, di creare un prodotto o un risultato migliore e di aggiungere più valore alla vita. Non esistiamo unicamente nel presente; abbiamo origine nel passato, da cui traiamo un tesoro di associazioni; e il nostro futuro come il nostro passato, è già immanente nel presente. Una rappresentazione grafica del nostro rapporto con il tempo, migliore di quella offerta dal grafico orizzontale che va da sinistra a destra, è costituita da una serie di triangoli interconnessi e di dimensioni via via crescenti, come nella figura 37.

L'effetto di un approccio al tempo di questo tipo è un forte accento sull'esigenza di portare con noi, attraverso la nostra vita, il 20% più prezioso ed apprezzato di ciò che abbiamo: la nostra personalità, le nostre abilità, le nostre amicizie e anche i nostri requisiti fisici, e di fare in modo che vengano coltivati, sviluppati, estesi e approfonditi per incrementare la

nostra efficacia, il nostro valore e la nostra felicità. Lo si può fare solo avendo relazioni coerenti e continue, fondate sull'idea ottimistica che il futuro sarà migliore del presente, perché possiamo estrarre ed estendere il 20% migliore dal passato e dal presente, per creare appunto il nostro futuro. Visto in questo modo, il futuro non è un film che ci vede spettatori consapevoli e terrorizzati dal vertiginoso scorrere del tempo. Casomai, il futuro è una dimensione del presente e del passato, che ci dà l'opportunità di creare qualcosa di meglio. Il pensiero 80/20 insiste nel sostenere che questo è sempre possibile. Tutto ciò che dobbiamo fare è allentare le redini e dare un orientamento più definito al nostro 20% più positivo.

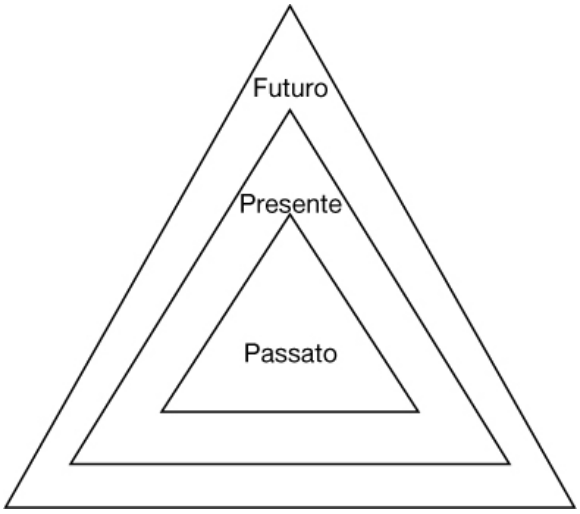


Fig. 37 - La triade del tempo

5. Un testo base per i rivoluzionari del tempo

Eccovi un processo a sette fasi per scatenare una rivoluzione nell'uso del tempo.

5.1. *Fate il difficile salto logico di dissociare sforzo e risultato*

L'etica protestante del lavoro è così insita in tutti gli uomini, indipendentemente dal loro credo religioso, che per estirparla dobbiamo fare uno sforzo consapevole. Il problema è che tutti noi traiamo piacere dal lavoro intenso, o quanto meno dal senso di virtù che deriva dal lavorare

tanto. Ciò che dobbiamo fare è metterci in mente con convinzione che il lavoro duro, specialmente fatto per altri, non è un modo efficiente per ottenere ciò che vogliamo. Lavorare tanto porta a risultati modesti. Avere brillanti intuizioni e fare ciò che vogliamo veramente, ecco che cosa porta a risultati superiori.

Decidete chi sono i vostri santi patroni della pigrizia produttiva. I miei sono Ronald Reagan e Warren Buffet. Reagan passò senza sforzi da attore di film di serie B a campione della destra repubblicana, governatore della California e poi presidente degli Stati Uniti.

Cosa aveva dalla sua Reagan? Una buona presenza, una voce meravigliosamente suadente, a cui faceva ricorso tutte le volte che serviva (il massimo lo raggiunse senza dubbio nelle parole rivolte a Nancy quando gli spararono: «Tesoro, ho dimenticato di abbassare la testa»), alcuni astutissimi collaboratori, una grazia un po' *démodé* e una visione disneyana dell'America e del mondo. La capacità di Reagan di applicarsi era a dir poco limitata, la sua comprensione della realtà ancora più modesta, la sua incapacità di ispirare la società americana e di distruggere il comunismo pressoché totale. Parafrasando la famosa frase di Churchill, mai nessuno ottenne così tanto con così poco.

Warren Buffet divenne (per qualche tempo) l'uomo più ricco degli Stati Uniti, non attraverso il lavoro, ma attraverso operazioni d'investimento. Partito da un capitale modestissimo, riuscì a moltiplicarlo negli anni, a tassi decisamente al di sopra della rivalutazione media dei titoli azionari. Ottenne questi risultati con un modestissimo grado di analisi, applicando coerentemente poche idee chiave.

Buffet iniziò le sue montagne russe finanziarie con una grande idea: i giornali locali degli Stati Uniti avevano un monopolio locale, che rappresentava la più perfetta delle opportunità commerciali. Questa semplice idea gli procurò la base della sua ricchezza, e gran parte dei profitti che fece successivamente gli derivarono dalla partecipazione finanziaria nei media: un settore che conosce a fondo.

Buffet non è pigro, ma è estremamente parsimonioso nell'uso della sua energia. Mentre quasi tutti i gestori di fondi comprano enormi quantità di titoli e li movimentano frequentemente, Buffett ne compra pochi e li tiene per anni. Ciò significa che c'è ben poco lavoro da fare. Egli manifesta disprezzo per la visione convenzionale che vuole la diversificazione del

portafoglio azionario tanto da definirla “metodo dell’arca di Noè”: «Si comincia acquistando due azioni di ogni titolo e si finisce con uno zoo». La sua filosofia d’investimento “sconfina nella letargia”.

Tutte le volte che mi viene la tentazione di fare troppo, mi ricordo di Ronald Reagan e di Warren Buffet. Dovreste fare altrettanto, con vostri modelli personali, imitando persone che conoscete o personaggi pubblici che esemplificano al meglio una produttiva inerzia. Pensateci!

5.2. *Abbandonate i sensi di colpa*

La rinuncia ai sensi di colpa si collega chiaramente ai pericoli di un eccesso di lavoro, ma si collega anche al voler fare le cose che vi piacciono. Non c’è niente di male in questo. Non c’è nessun valore nel fare le cose che non vi danno soddisfazione.

Fate invece le cose che vi piace fare, trasformatele nel vostro lavoro. Quasi tutti coloro che sono diventati ricchi hanno avuto il beneficio ulteriore di arricchirsi divertendosi. Una circostanza che si potrebbe considerare un altro esempio della perversità 80/20 che domina l’universo.

Il 20% della gente non solo si gode l’80% della ricchezza, ma monopolizza anche l’80% del piacere legato al lavoro; e parliamo sempre dello stesso 20%!

Quel vecchio bisbetico puritano di John Kenneth Galbraith ha appuntato la sua attenzione su una fondamentale ingiustizia del mondo del lavoro: i membri della classe media non sono solo meglio pagati, ma fanno anche lavori più interessanti e più divertenti. Hanno segretarie, assistenti, viaggiano in prima classe, scendono in alberghi di lusso e vivono anche vite lavorative più ricche e soddisfacenti. In effetti, bisognerebbe avere una grossa fortuna alle spalle per potersi permettere il trattamento che si concedono oggi gli alti dirigenti d’azienda.

Galbraith ha avanzato la tesi provocatoria che gli altri, quelli che hanno i lavori meno interessanti, dovrebbero essere pagati meglio di quelli a cui il lavoro offre maggiori prospettive e occasioni di divertimento. Che guastafeste! Simili opinioni sono certamente stimolanti, ma non portano da nessuna parte. Come in tanti altri fenomeni 80/20, basta guardare sotto la superficie per scoprire una logica ben precisa dietro l’apparente iniquità.

In questo caso la logica è semplicissima. Chi ottiene di più deve credere e provare piacere in quello che fa. È solo attraverso l'appagamento personale che si può creare qualcosa di straordinario. Pensate, per esempio, a qualunque grande artista, in qualunque campo dell'arte. La qualità e la quantità della produzione artistica sono stupefacenti: Van Gogh non cessò mai di dipingere; Picasso aprì una *art factory* molto prima di Andy Warhol, perché amava ciò che faceva.

Dilettatevi con le opere di Michelangelo: prodigiose, sensuali e sublimi. Il David, Lo schiavo morente, la biblioteca Laurenziana, la Nuova Sacrestia, la volta della Cappella Sistina, la Pietà – tanto per citarne alcune - sono veri miracoli, soprattutto se si pensa che sono opera di una sola persona. Michelangelo realizzò tutto questo, non perché era il suo lavoro e perché temeva l'irascibile papa Giulio II, o per fare soldi; ma perché amava le sue creazioni e i giovani uomini.

Magari non avete le sue stesse inclinazioni, ma non creerete nulla di valido nel tempo se non vi appassionerete a ciò che state facendo. Questo vale tanto per le conquiste personali che per le realizzazioni nel campo del business.

Non sto suggerendo una perpetua pigrizia. Il lavoro è un'attività naturale che soddisfa un bisogno intrinseco, come scoprono rapidamente i disoccupati, i pensionati e coloro che fanno fortuna dalla mattina alla sera. Ognuno ha il suo equilibrio naturale, i suoi ritmi e un mix ottimale tra lavoro e tempo libero; e quasi tutti sono in grado di capire istintivamente quando sono troppo occupati o troppo sfaccendati. Il pensiero 80/20 è preziosissimo nell'incoraggiare le persone a perseguire attività di alto valore e di elevata soddisfazione, tanto nel lavoro che nel tempo libero, anziché a ricercare un semplice scambio tra lavoro e tempo libero. Ma io sospetto che in genere la gente si dia troppo da fare nelle cose sbagliate. Il mondo moderno avrebbe grossi vantaggi, se una minore quantità di lavoro portasse a una maggior profusione di creatività e intelligenza. Se una quantità di lavoro molto rilevante andasse a beneficio del 20% meno attivo della nostra popolazione, una quantità molto minore di lavoro andrebbe a beneficio del 20% più attivo; e una ripartizione di questo tipo sarebbe un vantaggio per la società in entrambi i casi. La quantità di lavoro è molto meno importante della qualità; e la qualità dipende dalla capacità di darsi una direzione.

5.3. *Liberatevi degli impegni imposti dagli altri*

C'è da scommettere che quando l'80% del tempo produce il 20% dei risultati, quell'80% viene eseguito su ordine di altri.

È sempre più evidente che l'intero concetto di lavoro subordinato, di lavoro sicuro con una discrezionalità limitata, è frutto di una fase di passaggio (benché durata due secoli) nella storia dell'attività umana[4]. Anche se siete in una grande azienda, dovreste considerarvi come un professionista indipendente, che lavora per se stesso, pur essendo a libro paga.

Il principio 80/20 mostra ripetutamente che il 20% che ottiene di più lavora in proprio o si comporta come se così fosse.

La stessa idea si applica al lavoro esterno. È molto difficile fare un buon uso del proprio tempo, se non se ne ha il controllo. (In effetti è molto difficile anche in questo caso, perché la mente diventa prigioniera del senso di colpa, delle convenzioni e di altre opinioni imposte sul comportamento lavorativo da tenere; ma per lo meno c'è la possibilità di ridimensionarle).

È impossibile, e anche indesiderabile, portare alle estreme conseguenze il mio consiglio. Avrete sempre degli obblighi nei confronti degli altri, e potranno essere estremamente utili dal vostro punto di vista. Neanche l'imprenditore è un lupo solitario a tutti gli effetti; anche lui deve rispondere ad altri. Ha dei partner, dei dipendenti, degli alleati e una rete di contatti, da cui non può aspettarsi nulla se non dà nulla. Il punto nodale è scegliere in modo estremamente selettivo e con la massima cura i propri partner e i propri obblighi.

5.4. *Siate anticonvenzionali ed eccentrici nell'uso del tempo*

È improbabile che dedichiate il 20% del vostro tempo più prezioso a fare i bravi soldati, eseguire ciò che ci si aspetta da voi, frequentare le riunioni in cui è scontata la vostra presenza, fare ciò che fa la maggioranza dei vostri colleghi o osservare in qualche altro modo le convenzioni sociali legate al vostro ruolo. In effetti, dovreste domandarvi se ognuna di queste cose è realmente necessaria.

Non riuscirete a sfuggire alla tirannia del principio 80/20 – alla probabilità che l'80% sia investito in attività a bassa priorità – adottando

comportamenti o soluzioni di tipo convenzionale.

Un buon esercizio consiste nell'elaborare le soluzioni più anticonformiste o eccentriche in merito ai possibili usi del vostro tempo. Fino a che punto potreste deviare dalla norma senza finire emarginati? Non tutte le soluzioni eccentriche riguardo all'uso del tempo moltiplicheranno la vostra efficacia, ma alcune di esse, o almeno una, potrebbero riuscirci. Delineate diversi scenari e adottate quello che vi lascia il maggior tempo da dedicare alle attività di alto valore aggiunto che vi danno soddisfazione.

Quali dei vostri conoscenti sono efficaci e allo stesso tempo eccentrici? Scoprite quale uso del tempo fanno queste persone, e in che modo esso diverge dalla norma. Potreste prendere ispirazione per fare o non fare determinate attività.

5.5. *Identificate il 20% che vi dà l'80%*

È probabile che 1/5 del vostro tempo vi dia i 4/5 dei vostri risultati e i 4/5 della vostra felicità. Anche se non si tratta dello stesso quinto (ma di solito si registra una notevole sovrapposizione), la prima cosa da fare è chiarire se il vostro obiettivo, ai fini della messa in atto di comportamenti coerenti e finalizzati, è il risultato pratico o la felicità. Vi raccomando di considerare le due finalità separatamente.

Per quanto riguarda la felicità, identificate le vostre *isole di felicità*: i brevi periodi o i pochi anni che hanno contribuito in misura eccezionale alla vostra felicità. Prendete un foglio di carta e scriveteci in cima "Isole di felicità" e poi fate un elenco di tutte quelle che vi ricordate, cercando poi di scoprire che cosa lega tutte o alcune isole di felicità fra di loro.

Ripetete l'intera procedura per le *isole di infelicità.* Esse non comprenderanno generalmente l'altro 80% del vostro tempo, dato che (per quasi tutti) c'è una vasta terra di nessuno, fatta di moderata felicità, tra le isole della felicità e dell'infelicità. Ma è importante identificare le cause più significative d'infelicità, e qualunque possibile comun denominatore.

Ripetete l'intera procedura per i risultati pratici. Identificate le vostre *isole di riuscita*: i brevi periodi in cui avete ottenuto un indice molto più elevato di valore per unità di tempo, rispetto al resto della settimana, del mese, dell'anno, o della vita. Prendete un foglio bianco, scriveteci di nuovo

in cima “Isole di riuscita” ed elencatene il maggior numero possibile, preferibilmente traendole dall’intero arco della vostra vita.

Cercate d’identificare le caratteristiche comuni a queste isole e prima di completare la vostra analisi potreste desiderare di dare un’occhiata all’elenco dei dieci usi più proficui del tempo a pag. 171. È stato compilato in base all’esperienza di molte persone e potreste memorizzarlo.

Elencate separatamente le vostre *isole desertiche di mancata riuscita.* Mi riferisco ai periodi di massima sterilità e di minima produttività. L’elenco dei dieci peggiori usi del tempo di pag. 171 può aiutarvi. Ancora una volta chiedetevi quali elementi hanno in comune.

Ora agite di conseguenza.

5.6. *Moltiplicate il 20% del vostro tempo che vi assicura l’80% dei risultati*

Una volta identificate le vostre isole di riuscita e di felicità, è probabile che vorrete investire più tempo in queste attività, e in altre dello stesso genere.

Quando spiego quest’idea, alcuni mi dicono che la mia logica è fallace, perché investire più tempo nel 20% migliore può portare a una diminuzione dei vantaggi economici. Il doppio del tempo dedicato al 20% più significativo dell’attività non può portare a un altro 80% di output, ma forse solo a un altro 40, 50, 60 o 70%.

Ho due risposte a questa obiezione. La prima è che, data l’impossibilità (almeno per ora) di misurare la felicità o l’efficacia con un minimo di precisione, può anche essere che queste critiche abbiano un fondamento minimo. Ma che importanza ha? Ci sarà sempre un deciso incremento nella disponibilità di output efficaci.

Ma la mia seconda risposta è che non penso, in genere, che queste critiche siano giustificate. La mia raccomandazione non è di duplicare *esattamente* quello che state facendo oggi, nell’ambito di quel 20% di attività che genera l’80% dei risultati. Lo scopo dell’esame delle caratteristiche comuni registrabili nelle vostre isole di riuscita e di felicità, è isolare qualcosa di molto più sostanziale di ciò che è avvenuto in

precedenza: isolare ciò che voi, e solo voi, siete programmati per fare al meglio.

Potrebbe darsi benissimo che vi siano attività che dovreste intraprendere (per conseguire pienamente il vostro potenziale di risultati o di felicità), e che avete solo iniziato a fare imperfettamente, in misura limitata, o che non avete nemmeno avviato. Per esempio, Dick Francis fu uno straordinario fantino, ma non pubblicò il suo primo giallo ambientato nel mondo dell'ippica fino all'età di circa 40 anni. Ora il successo, i guadagni e la stessa soddisfazione personale derivanti dalla sua nuova attività superano di gran lunga quelli del lavoro precedente. Richard Adams era un funzionario pubblico insoddisfatto, di mezza età e di medio livello, prima di scrivere il best seller *Watership Down*.

Non è affatto raro che un'analisi delle isole di felicità o di riuscita metta in luce le migliori potenzialità della persona e le opzioni di carriera più valide e, cosa ancor più significativa, la metta in condizione di dedicare tempo ad attività completamente nuove, che presentano un rapporto più favorevole tra tempo e risultato, rispetto a qualunque altra attività svolta in precedenza. Non è detto perciò che l'effetto di questa analisi debba essere necessariamente un incremento di redditività, potrebbe anche essere una sua riduzione. Infatti la cosa da considerare è una prospettiva di cambiamento, di carriera e/o di stile di vita.

Il vostro obiettivo di fondo, quando avrete identificato sia le attività specifiche che il tipo generale di attività che assorbe il 20% del vostro tempo, ma vi dà l'80% della felicità o dei risultati, dovrebbe essere quello di incrementare al massimo quel 20% di tempo dedicato a queste attività, o ad attività similari.

Un obiettivo di breve termine, normalmente perseguibile, consiste nel decidere di elevare al 40% il 20% di tempo dedicato alle attività ad alto valore, nel giro di un anno. Questa sola azione innalzerà tendenzialmente la vostra "produttività" nell'ordine del 60-80%. (A questo punto vi ritroverete con due serie di output 80% derivanti da due 20% distinti del tempo, per cui l'output totale andrà da 100 a 160, anche in caso di rinuncia all'intero 20%, dedicato in precedenza alle attività di scarso valore, per destinare parte del tempo alle attività a più alto valore!).

La posizione ideale consiste nel riuscire a spostare da 20% a 100% il tempo dedicato alle attività di valore superiore. Un risultato di questo

genere è possibile solo con un cambiamento radicale di carriera e di stile di vita. Se siete disposti a fare questo passo, elaborate un piano con scadenze precise in merito ai tempi e ai modi di attuazione di questo mutamento radicale.

5.7. *Eliminate o riducete le attività a basso valore*

Poiché l'80% delle attività vi dà solo il 20% dei risultati, l'ideale è eliminare questa frangia di attività. Potreste avere necessità di farlo, prima di destinare più tempo alle attività ad alto valore (ma spesso la gente scopre che licenziarsi per dedicare più tempo ad esse è un modo più efficiente per obbligarsi a tralasciare le occupazioni di scarso valore).

Le prime reazioni consistono di solito nel ritenere che vi siano pochi spazi di evasione dalle attività a basso valore. Si dice che sono parti inevitabili degli obblighi familiari, sociali e lavorativi. Se vi ritrovate in questo tipo di obiezione, ripensateci ancora.

Normalmente esistono notevoli spazi per operare diversamente, a parità di situazione. Ricordate il consiglio che vi ho dato poco fa: siate anticonvenzionali ed eccentrici nel vostro uso del tempo. Non seguite il gregge.

Provate a mettere in atto la vostra nuova politica e state a vedere cosa succede. Dato che c'è ben poco valore nelle attività che intendete abbandonare, è possibile che gli altri non si accorgano nemmeno che le avete lasciate. E anche se lo notano, non è escluso che non gliene importi fino al punto di obbligarvi a riprenderle, specie se capiscono che questo comporterebbe un significativo sforzo da parte loro.

Ma anche se abbandonare le attività a basso valore richiede effettivamente una modifica radicale della situazione – un nuovo lavoro, una nuova carriera, dei nuovi amici, addirittura un nuovo stile di vita o un nuovo partner – elaborate un piano per realizzare i cambiamenti desiderati. L'alternativa è quella di non poter mai raggiungere il vostro potenziale di risultati e di felicità.

6. Quattro esempi di uso eccentrico ed efficace del tempo

Il mio primo esempio è quello di William Ewart Gladstone, il grande statista liberale dell'Inghilterra vittoriana che venne eletto primo ministro per ben 4 volte. Gladstone era un eccentrico da molti punti di vista; tra cui i tentativi, rivelatisi clamorosi insuccessi, di redimere "donne perdute" dalla prostituzione, e gli episodi, non del tutto scollegati, di autoflagellazione. Ma qui vogliamo occuparci della sua eccentricità nell'uso del tempo[5].

Gladstone non era particolarmente oppresso dalle sue incombenze politiche; per meglio dire, era efficace nel gestirle, in quanto si dedicava a una serie di attività gratificanti e sorprendentemente diversificate. Era un instancabile turista sia in patria che all'estero, e anche da primo ministro riusciva comunque a fare qualche puntatina privata in Italia, in Francia o in Germania.

Amava il teatro, intratteneva parecchie relazioni (quasi certamente, non di tipo fisico) con le donne, leggeva avidamente (nella sua vita lesse ventimila libri), teneva discorsi incredibilmente lunghi alla Camera dei Comuni (che nonostante la loro lunghezza sembra fossero irresistibili da ascoltare) e in pratica inventò la moderna propaganda elettorale, che esercitò con enorme gusto e divertimento. Ogni volta che si sentiva anche leggermente indisposto, si metteva a letto come minimo per un giorno intero, e ne approfittava per leggere e per riflettere. La sua enorme energia e la sua straordinaria efficacia politica derivavano proprio dall'uso eccentrico che faceva del tempo.

Tra i successivi primi ministri britannici, solo Lloyd George, Churchill e Margaret Thatcher si avvicinarono in qualche modo all'eccentricità di Gladstone nell'uso del tempo. E furono tutti e tre straordinariamente efficaci.

6.1. *Tre consulenti di management particolarmente eccentrici*

Gli altri esempi di uso anticonvenzionale del tempo vengono dal serioso mondo della consulenza manageriale. I consulenti sono noti per gli orari pazzeschi e per l'attività frenetica. I tre personaggi di cui voglio parlarvi, tre persone che conoscevo molto bene, andavano contro tutte le convenzioni. Ed ebbero anche un successo spettacolare.

Il primo, che chiamerò Fred, fece decine di milioni di dollari con il lavoro di consulente. Non si prese mai la briga di frequentare una *business school*, ma riuscì ad avviare una grande e fortunata società di consulenza, in cui quasi tutti gli altri lavoravano almeno 70 ore alla settimana. Fred si faceva vedere di tanto in tanto e una volta al mese dirigeva la riunione dei partner, alla quale i soci di tutto il mondo erano tenuti a partecipare, ma lui preferiva giocare a tennis e riflettere. Dirigeva la società con il pugno di ferro, ma senza mai alzare la voce. Fred controllava tutto quanto attraverso un'alleanza d'acciaio con i suoi cinque collaboratori principali.

Il secondo, che chiamerò Randy, era uno di questi cinque luogotenenti. A parte Fred, era praticamente l'unica eccezione alla cultura del superlavoro imperante nella società. Aveva impiantato una succursale all'estero, che si rivelò fiorente e in rapida crescita, con collaboratori incredibilmente attivi e disponibili, il tutto operando da casa propria. Nessuno sapeva come passasse il tempo, o quante ore lavorasse, ma appariva incredibilmente rilassato. Randy partecipava solo alle riunioni con i clienti più importanti, e delegava tutto il resto ai dirigenti più giovani. Se era proprio necessario, riusciva ad inventare le scuse più stravaganti per giustificare la sua assenza.

Pur essendo il responsabile dell'ufficio, Randy non si curava minimamente degli aspetti amministrativi. Tutta la sua energia era dedicata a incrementare il fatturato con i clienti più importanti e a mettere in atto dei meccanismi che gli permettessero di farlo con il minimo sforzo personale. Randy non aveva mai più di tre priorità, spesso ne aveva una sola. Tutto il resto veniva tranquillamente messo da parte. Randy era il capo più frustrante del mondo, ma era straordinariamente efficace.

Il terzo ed ultimo eccentrico nell'uso del tempo era un mio amico e partner: chiamiamolo Jim. Il ricordo più profondo che mi lega a lui risale a quando condividevamo un piccolo ufficio, insieme a un gruppo di altri colleghi. Questo ufficio era scomodo e ribolliva di attività: gente che parlava al telefono, che correva avanti e indietro per completare presentazioni e gridava da un ufficio all'altro.

Ma c'era Jim, un'oasi di calma inattività, che guardava pensosamente la sua agenda, riflettendo sul da farsi. Di tanto in tanto, prendeva da parte qualche collega nell'unica stanza silenziosa e gli spiegava che cosa doveva fare. Lo spiegava non una volta sola, non due volte, ma tre, con una spaventosa e noiosissima quantità di dettagli. Poi Jim voleva che tutti gli

ripetessero in modo dettagliato il messaggio, era lento, languido e pure mezzo sordo, ma era un leader fenomenale. Dedicava tutto il suo tempo a selezionare i progetti più validi e redditizi, a decidere chi dovesse elaborarli e ad assicurarsi che venissero realizzati.

7. I 10 utilizzi meno proficui del tempo

Potrete concentrare il vostro tempo sulle attività ad alto valore (in campo economico e in termini di appagamento personale) solo se avrete abbandonato quelle di scarso valore. Prima vi ho invitato a identificare quest'ultime che assorbono quote rilevanti del vostro tempo. Per aiutarvi a non tralasciarne nessuna, la figura 38 elenca le 10 più comuni.

Siate spietati nell'eliminarle. Per nessun motivo dedicategli una quota del vostro tempo, e soprattutto, non fate le cose solo perché ve lo chiedono, o perché ricevete una telefonata o una mail. Seguite il consiglio di Nancy Reagan (riferito a tutt'altro contesto) e dite semplicemente di no, o trattate la questione con quella che Lord George Brown definiva "la più assoluta indifferenza".

Fig. 38 - I 10 utilizzi meno proficui del tempo

1	Attività che vogliono farvi fare gli altri
2	Attività che si sono sempre fatte in questo modo
3	Attività che di solito non sapete fare
4	Attività che non vi piace fare
5	Attività che vengono regolarmente interrotte
6	Attività che interessano poche altre persone
7	Attività che hanno già richiesto il doppio del tempo previsto
8	Attività in cui i vostri collaboratori sono scarsi o inaffidabili
9	Attività che hanno un ciclo prevedibile
10	Rispondere al telefono

Fig. 39 - I 10 utilizzi più proficui del tempo

1	Attività che fanno progredire il vostro progetto complessivo di vita
2	Attività che avete sempre voluto fare
3	Attività già comprese nel rapporto 20/80 per tempo e risultati
4	Innovazioni che promettono di ridurre il tempo di attività e/o moltiplicare la qualità dei risultati
5	Progetti che secondo gli altri sarebbero inattuabili
6	Attività che gli altri hanno svolto con successo in ambiti differenti
7	Attività che vi permettono di mettere a frutto la vostra creatività
8	Attività che potete far svolgere da altri con uno sforzo relativamente modesto da parte vostra
9	Qualunque cosa con collaboratori molto capaci che hanno già applicato la regola 80/20 al tempo e lo sanno usare in modo anticonvenzionale ed efficace
10	Progetti da attuare ora o mai più

8. I 10 utilizzi più proficui del tempo

La figura 39 presenta l'altra faccia della medaglia.
Quando riflettete sui possibili usi del tempo, ponetevi due domande:

– è anticonvenzionale?
– promette di moltiplicare l'efficacia?

Se la risposta ad entrambe le domande non è un sì più che convinto, è improbabile che si tratti di un buon uso del tempo.

9. La rivoluzione nell'uso del tempo è praticabile?

Molti di voi penseranno che gran parte di quello che vi sto proponendo sia piuttosto rivoluzionario, e che c'entri ben poco con la vostra situazione personale. Per vostra comodità, riporto alcuni dei commenti e delle critiche che ho ricevuto:

- non sono libero di scegliere come utilizzare il mio tempo. I miei capi non me lo permettono;
- per seguire il tuo consiglio dovrei cambiare lavoro, e non posso permettermi questo rischio;
- questo consiglio è fantastico per i ricchi, ma io non ho quel grado di libertà;
- dovrei divorziare!

- ambisco a migliorare la mia efficacia del 25%, non del 250%. Non credo sinceramente che un risultato del genere si possa conseguire;
- se fosse facile come dici tu, lo farebbero tutti.

Se anche voi solleverete una di queste obiezioni, è possibile che la rivoluzione nell'uso del tempo non sia pane per i vostri denti.

9.1. *Non fate una rivoluzione nell'uso del tempo se non siete disposti ad essere rivoluzionari*

Potrei sintetizzare (o mettere in ridicolo) queste risposte con una frase del tipo: «Non sono un estremista e tanto meno un rivoluzionario, perciò lasciami perdere. Tutto sommato, mi va bene coltivare il mio orticello!». D'accordo. La rivoluzione è la rivoluzione. È scomoda, dolorosa e pericolosa. Prima di avviare una rivoluzione, rendetevi conto che comporterà rischi enormi e che vi condurrà in un territorio inesplorato.

Coloro che vogliono intraprendere una rivoluzione nell'uso del tempo, devono mettere in relazione il loro passato, il loro presente e il loro futuro, come abbiamo suggerito in precedenza nella figura 37. Sotto il problema della distribuzione del tempo, si nasconde quello ancora più fondamentale di che cosa vogliamo ottenere dalla nostra vita.

---

[1] Citato in *Oxford Book of Verse* (1961), Oxford University Press, Oxford, p. 216.

[2] La guida migliore e più aggiornata ai precetti del *time management* è quella di Hiram B. Smith (1995), *The Ten Natural Laws of Time and Life Management*, Nicholas Brealey, London. Smith fa esteso riferimento alla Franklin Corporation e accenna, con meno dovizia di particolari, alle sue radici mormoni.

[3] Charles Handy (1969), *The Age of Unreason*, Random House, London, capitolo 9. Vedi anche Charles Handy (1994), *The Empty Raincoat*, Hutchinson, London.

[4] Vedi William Bridges (1995), *JobShift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*, Addison-Wesley, Reading, Mass., Nicholas Brealey, London. Bridges sostiene, in modo assai convincente, che il lavoro a tempo pieno in grandi aziende diventerà più l'eccezione che la regola, e che la parola "job" tornerà al suo significato originale di "compito".

[5] Roy Jenkins (1995), *Gladstone*, Macmillan, London.

11. Si può sempre ottenere ciò che si vuole*

Le cose che contano di più non devono mai essere alla mercé delle cose che contano di meno.

Johann Wolfgang von Goethe

Decidete cosa volete dalla vita. Per usare un noto slogan degli anni ’80, puntate ad “avere tutto”. Tutto ciò che volete, dovrebbe essere vostro: il lavoro che vi piace; i rapporti che desiderate, gli stimoli sociali, mentali ed estetici che vi possono rendere felici e soddisfatti; il denaro che vi occorre per lo stile di vita che vi si addice; e qualunque necessità che abbiate (o non abbiate) per realizzare i vostri scopi, o per fornire un buon servizio agli altri. Se non puntate a tutto, non riuscirete mai ad avere tutto. Se puntate a un obiettivo tanto ambizioso, significa che sapete esattamente cosa volete.

La maggior parte di noi non sa bene cosa vuole e spesso finisce per ricavare da questa incertezza una vita sbilanciata. Magari funziona il lavoro, e non funzionano le relazioni, o viceversa. Rincorriamo il denaro e il successo, ma arrivati all’obiettivo ci accorgiamo che si tratta di una vittoria effimera.

Il principio 80/20 prende atto di questa triste situazione. Il 20% di ciò che facciamo conduce all’80% dei risultati; ma l’80% di ciò che facciamo porta solo al 20% dei risultati. Stiamo sprecando l’80% dei nostri sforzi per risultati di basso valore. Il 20% del nostro tempo porta all’80% di ciò che conta per noi, mentre l’80% del nostro tempo si spreca in attività di poco conto. Solo il 20% del nostro tempo genera l’80% della nostra felicità, ma l’80% del nostro tempo frutta soddisfazioni molto modeste.

Tuttavia il principio 80/20 non si applica sempre, e non lo si deve sempre applicare. Ha una funzione diagnostica; serve a segnalare una situazione d'insoddisfazione e di spreco. Dovremmo puntare a mettere in crisi il principio 80/20, o quantomeno a trasferirlo su un piano più elevato, dove possiamo essere molto più felici e più efficaci. Ricordate la promessa insita nel principio 80/20: se prendiamo nota di quello che ci dice, possiamo lavorare di meno, guadagnare di più, divertirci di più e ottenere di più.

Per fare questo, è indispensabile partire da una visione a tutto tondo di quel che vogliamo. Di questo si occupa il presente capitolo. Poi i capitoli 12, 13 e 14 tratteranno più in dettaglio alcune componenti: relazioni, carriera e denaro, prima di arrivare, nel capitolo 15, all'obiettivo finale: la felicità.

1. Cominciate dallo stile di vita

Vi piace la vostra vita? Non mi riferisco ad alcune parti, ma alla sua totalità: come minimo, all'80% di essa. E che vi piaccia o no, c'è uno stile di vita che potrebbe fare meglio al caso vostro? Domandatevi:

- Vivo con la persona giusta o le persone giuste?
- Vivo nel posto giusto?
- Lavoro il tempo giusto, secondo il mio ritmo ideale lavoro/tempo libero, e in linea con le mie esigenze sociali e familiari?
- Sento di avere il controllo sulla mia vita?
- Posso fare del moto o meditare, quando mi pare?
- Sono quasi sempre rilassato e a mio agio nell'ambiente che mi circonda?
- Il mio stile di vita mi permette agevolmente di essere creativo e di mettere a frutto il mio potenziale?
- Ho abbastanza soldi, e ho organizzato la mia attività in modo tale da non avere preoccupazioni?
- Il mio stile di vita facilita il contributo che voglio dare all'arricchimento della vita di coloro che voglio aiutare?
- Vedo abbastanza i miei amici più intimi?
- Viaggio abbastanza, cioè non troppo o non troppo poco?
- Il mio stile di vita va bene anche al mio partner e alla mia famiglia?
- Ho tutto ciò che mi occorre in questo preciso momento? Ce l'ho in misura completa?

2. Come va il lavoro?

Il lavoro è una parte fondamentale della vita, una parte che non dovrebbe mai avere un ruolo eccessivo, e nemmeno troppo scarso. Quasi tutti hanno l'esigenza di svolgere un'attività, remunerata o meno. Ma nessuno dovrebbe permettere al lavoro di impossessarsi della sua vita, anche chi dichiara che è fonte di grande divertimento. Gli orari di lavoro non dovrebbero essere imposti dalle convenzioni sociali. Il principio 80/20 può fornire un buon parametro a questo riguardo, e un valido criterio per dire se dovreste lavorare di più o di meno. È il principio dell'equilibrio basato sullo scambio: se in media siete più felici nel tempo libero che nel lavoro, dovreste lavorare di meno e/o cambiare lavoro. Se in media siete più felici al lavoro che nel tempo libero, dovreste lavorare di più e/o cambiare la vostra vita extra lavorativa. Non sarete a posto finché non proverete identico benessere nel lavoro e fuori, e finché non sarete soddisfatti almeno per l'80% del tempo lavorativo e per l'80% del tempo libero.

2.1. *Alienazione da carriera*

Molti non amano il proprio lavoro. Non provano una forte identificazione con le loro mansioni, ma sentono che "devono" comunque svolgerle, perché ne traggono di che vivere. Conoscete senz'altro qualcuno che, pur non arrivando a odiare il proprio lavoro, ne ha comunque una visione ambivalente: ne apprezza alcune situazioni o alcune mansioni, e ne detesta altre. Molti, o quasi tutti, i vostri conoscenti preferirebbero fare qualcos'altro, a parità di retribuzione.

2.2. *La carriera non è un contenitore separato*

La carriera che voi e/o il vostro partner perseguite, dovrebbe essere considerata sotto il profilo della qualità totale di vita che essa implica: il luogo dove vivete, il tempo che passate con gli amici, la soddisfazione che traete dal lavoro, oltre all'adeguatezza del reddito netto (al netto delle imposte) rispetto al vostro stile di vita.

Probabilmente avete più scelte di quanto credete. La vostra carriera attuale potrebbe essere quella giusta, e allora usatela come pietra di paragone. Ma pensate creativamente se non potreste preferirne un'altra,

insieme a un altro stile di vita. Immaginate varie opzioni relative al vostro stile di vita attuale e futuro.

Partite dalla premessa che non ci deve essere alcun conflitto tra la vita lavorativa e le attività che vi piace coltivare fuori dal lavoro. La parola "lavoro" si può declinare in mille modi, specie adesso che l'industria del tempo libero costituisce una fetta significativa dell'economia. Potreste lavorare in un'area che rientra già nei vostri hobby, oppure trasformare un vostro hobby in un business. Ricordatevi che l'entusiasmo può portare al successo. Spesso è più facile trasformare in carriera ciò che c'interessa che non entusiasmarsi per una carriera imposta da altri.

Qualunque cosa facciate, mettete bene in chiaro qual è l'*optimum* a cui puntate, e vedetelo nel contesto complessivo della vostra vita. È più facile dirlo che farlo: le vecchie abitudini sono dure a morire, e lo stile di vita ideale viene facilmente relegato in secondo piano dalle esigenze di una visione tradizionale della carriera.

Per esempio, quando avviai nel 1983, insieme a due colleghi, la nostra società di consulenza, eravamo ben consapevoli degli effetti negativi sulla nostra vita degli orari pesantissimi e dei continui viaggi che ci imponeva il nostro precedente capo. Perciò decidemmo d'istituire nella nostra azienda un "approccio di vita basato sulla qualità totale", e di mettere sullo stesso piano stile di vita e ricavi. Ma quando il lavoro cominciò a intensificarsi, ci ritrovammo a lavorare 80 ore alla settimana come prima e, quel che era peggio, pretendevamo che lo facessero anche gli altri consulenti. (All'inizio non riuscivo a capire cosa volesse dire quel consulente angosciato che accusava me e i miei partner di "rovinare la vita ai collaboratori".) La sete di denaro aveva rapidamente cacciato dalla finestra l'originario approccio sulla qualità della vita.

2.3. *Quale carriera può darvi la massima soddisfazione?*

Sto forse sostenendo che bisogna ritirarsi dalla corsa? Non necessariamente. Magari la competizione frenetica rappresenta il vostro ideale; forse siete anche voi, com'ero io, impegnati in questa continua e folle corsa.

Dovreste sicuramente chiarirvi cosa vi piace fare, e cercare d'includere queste attività nella vostra carriera. Ma ciò che si fa è solo un elemento dell'equazione. Considerate anche il contesto lavorativo in cui dovreste operare, e l'importanza che ha per voi il successo professionale. Questi aspetti possono rivelarsi altrettanto condizionanti nel determinare la vostra felicità professionale.

Dovreste mettere in chiaro la vostra posizione rispetto a due dimensioni:

- siete fortemente motivati ai risultati e alla carriera?
- preferireste lavorare all'interno di un'organizzazione, autonomamente, oppure impiegando (o organizzando) altre persone?

La figura 40 mostra questa scelta. Quale riquadro vi ritrae al meglio?

I soggetti che s'inquadrano nella casella 1 sono fortemente ambiziosi, ma preferiscono lavorare in un contesto organizzato e fornito da altri. L'archetipo dell'"uomo (e della donna) d'azienda" si trova qui. Il numero di queste posizioni è in rapida discesa, dato che le grandi imprese riducono gli organici, e cedono anche quote di mercato alle imprese minori (il primo trend è destinato a continuare, il secondo forse no). Ma se l'offerta di queste posizioni è in forte calo, lo è anche la domanda. Se puntate a questo tipo di ruolo, dovreste riconoscerlo e seguire la vostra ambizione, per quanto fuori moda. Le grandi organizzazioni forniscono ancora struttura e status, anche se non sono più in grado di fornire sicurezza.

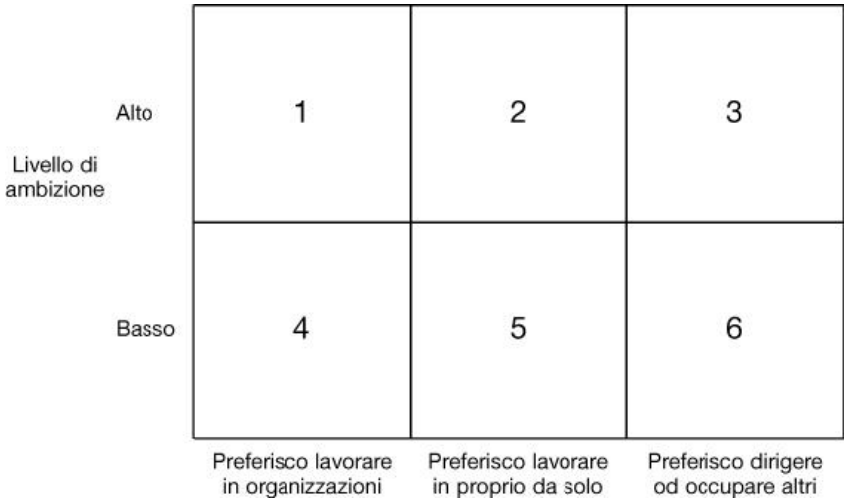


Fig. 40 - Carriera e stile di vita desiderati

Nel riquadro 2 troviamo tipicamente dei professionisti che aspirano alla stima dei colleghi, o a essere i migliori nel loro campo. Essi tengono all'indipendenza e non sono particolarmente adatti alle organizzazioni, a meno che non si tratti di ambienti estremamente permissivi (come sono in genere le università). Queste persone dovrebbero fare in modo di trovarsi un lavoro autonomo il più presto possibile. Una volta raggiunta questa condizione, dovrebbero resistere alla tentazione di prendersi dei collaboratori, anche se ciò può assicurare loro elevati guadagni. I soggetti che s'inquadrano nella casella 2 sono "lupi solitari", che rifuggono il più possibile dall'eventualità di dipendere professionalmente da qualcun altro.

Le persone inquadrate nella casella 3 sono particolarmente motivate ed ambiziose; odiano lavorare sotto padrone, ma rifiutano la vita solitaria del professionista. Anche se sono dei tipi anticonformisti, aspirano a costruire qualcosa: vogliono costruire una rete di contatti o una struttura intorno a sé. Sono gli imprenditori di domani.

Bill Gates, uno dei due uomini più ricchi d'America, era uno studente universitario svogliato, con l'ossessione del software per il personal computer. Ma Bill Gates non è un operatore solitario, ha bisogno di collaboratori, di molti collaboratori, che lavorino per lui. C'è tanta gente come lui. L'ideologia dell'*empowerment* (dare autorità, responsabilizzazione) ha oscurato questa esigenza, e ha reso un po' antiquata l'idea di costruire da soli il proprio business. Se volete lavorare con altre persone, ma non alle loro dipendenze, siete inquadrabili nella casella 3. Fareste bene a prenderne atto e ad agire di conseguenza. Molti professionisti frustrati sono tipi da casella 3, costretti a operare nella casella 1 o 2. Il loro problema è l'incapacità di capire che la fonte della loro frustrazione non è di natura professionale ma organizzativa.

I soggetti inquadrabili nella casella 4 non sono particolarmente interessati alla carriera, ma amano lavorare insieme agli altri. Dovrebbero riuscire a farlo per molte ore alla settimana, in un'attività retribuita o in qualche forma di volontariato.

Chi sta nel riquadro 5 non è ambizioso, ma ha un fortissimo desiderio di autonomia nel lavoro. L'attività ideale per queste persone non è il lavoro imprenditoriale, ma un ruolo di *free lance* su particolari progetti, che permette di abbinare efficacia e flessibilità.

Nel riquadro 6 troviamo persone poco interessate alla carriera, ma decisamente motivate a organizzare e a far crescere i collaboratori. Molti insegnanti, operatori sociali e dirigenti di organizzazioni benefiche aderiscono a questo profilo. Per questi soggetti l'esperienza di viaggio è tutto; non c'è bisogno di arrivare.

Molti gravitano verso la casella "giusta" per loro, ma spesso l'alienazione sul lavoro è proprio la risultante dell'inquadramento nella casella sbagliata.

3. Come state a soldi?

Bella domanda! La maggioranza della gente ha una visione falsata dei soldi, attribuisce loro un'importanza superiore a quella che dovrebbero avere. Ma ha anche un'idea esagerata della fatica che si fa a farli. Dato che quasi tutti vogliono avere più soldi, occupiamoci anzitutto del secondo aspetto.

La mia opinione è che non sia difficile fare soldi e che, se si ha un minimo di capitale, non sia nemmeno difficile moltiplicarlo.

Allora, come si fanno i soldi? La risposta migliore, che funziona con una frequenza sorprendente, è: facendo qualcosa che ci piace.

La logica è la seguente: se vi piace un'attività, probabilmente ne diventerete degli esperti. È presumibile che siate più bravi in quell'attività che in altre specializzazioni che non gradite (non è sempre vero, ma le eccezioni sono rare). Se siete bravi in qualche campo specifico, potete creare qualcosa in grado di soddisfare altre persone. E se soddisfate altre persone, in genere queste saranno disposte a pagarvi bene. E dato che quasi nessuno fa quello che gli piace, e quindi non è produttivo come voi, ecco che riuscirete a guadagnare più della media nell'attività che vi appassiona.

Ma questa logica non è a prova di bomba. Vi sono professioni, come quella di attore, in cui l'offerta supera largamente la domanda. Cosa si può fare in queste circostanze?

Innanzi tutto non darsi per vinti e rinunciare. Cercatevi invece una professione in cui si registra un maggior equilibrio tra domanda e offerta, ma che somigli molto alla vostra vocazione professionale. Queste professioni prossime a quella ideale di solito esistono davvero, anche se non

sono immediatamente visibili. Pensate in modo creativo. Per esempio, i requisiti dei politici sono molto simili a quelli degli attori. I politici più efficaci, come Ronald Reagan, John F. Kennedy, Winston Churchill, Harold Macmillan e Margaret Thatcher, sono stati, o avrebbero potuto essere, attori di successo. Charlie Chaplin fu un perfetto sosia di Adolf Hitler, e non per caso; purtroppo, Hitler fu uno degli attori migliori e più carismatici del secolo scorso. Tutto questo può sembrare quanto mai ovvio, eppure sono ben pochi gli aspiranti attori che prendono in considerazione una carriera alternativa in politica, nonostante la minor concorrenza e i guadagni superiori.

Come la mettiamo se quello che vi piace fare ha poco mercato, e non si riesce a trovare una professione che sia vicina a quella ideale e offra buone prospettive? Non c'è che tornare alla propria vocazione professionale e ripetere il processo finché non si trova qualcosa che va bene e che paga adeguatamente.

Una volta intrapreso il lavoro desiderato, se ci tenete a guadagnare molto, e se siete abbastanza bravi sul piano professionale, dovreste mirare a mettervi in proprio il più presto possibile, e poi cominciare ad avere dei dipendenti.

Arrivo a questa conclusione partendo dalla logica 80/20: l'80% del valore, in qualunque organizzazione o professione, proviene dal 20% dei manager o dei professionisti. Tendenzialmente, chi fornisce un contributo professionale superiore allo standard dovrebbe essere pagato di più di chi opera sotto la media; ma il divario retributivo non riflette quasi mai la diversa prestazione professionale. Ne consegue che i collaboratori migliori sono sempre sottopagati e i peggiori, al contrario, ricevono sempre più del dovuto. Come dipendente che dà un apporto superiore alla media, non potete sfuggire a questa trappola. Magari il vostro capo pensa che siete bravi, ma non riconoscerà mai il vostro reale valore rispetto ai colleghi. L'unico modo di uscirne consiste nel mettersi in proprio e, se siete portati, nell'assumere altri collaboratori di qualità superiore alla media. Ma ricordatevi di non fare nessuno di questi passi, se non vi trovate pienamente a vostro agio nel ruolo di lavoratore autonomo o di capo (vedi fig. 40).

3.1. *È facile moltiplicare il denaro*

L’altra cosa da ricordare è che, se avete un po’ di denaro da investire, potete moltiplicarlo facilmente. Risparmiate e investite. L’essenza del capitalismo sta tutta qui. Per moltiplicare il denaro, non dovete necessariamente gestire una qualche attività economica. Potete semplicemente investire nel mercato azionario, prendendo a riferimento il principio 80/20. Nel capitolo 14 troverete indicazioni più precise in proposito.

3.2. *Il denaro è sopravvalutato*

Vorrei che aveste un sacco di soldi, ma non mitizzate il denaro. I soldi possono senz’altro aiutarvi a costruire lo stile di vita che desiderate, ma state attenti: tutte quelle favole su re Mida e sui malefici della sete di denaro hanno un fondamento di verità. Il denaro può procurarvi la felicità, ma solo nella misura in cui lo utilizzate per gli scopi realmente adeguati alle vostre esigenze. Inoltre, il denaro può ritorcersi contro di voi.

Ricordatevi che più soldi avete, minore sarà il valore della ricchezza addizionale creata. Nel linguaggio degli economisti, l’utilità marginale del denaro declina rapidamente. Una volta che vi siete abituati a uno standard di vita più elevato, il denaro può darvi poca o nessuna felicità in più. L’arricchimento può addirittura rivelarsi negativo, se gli extra costi legati al nuovo stile di vita producono ansia o ulteriori pressioni, per guadagnare denaro in modi non soddisfacenti.

Una maggior ricchezza richiede anche una più attenta gestione. Badare ai miei soldi è una cosa che mi irrita. (Non offritevi di liberarmi da questo problema, mi irrita sempre meno che regalarli!).

Anche il fisco contribuisce a rendere inefficiente il denaro. Guadagnando di più, si pagano molte più tasse. Per guadagnare di più, si lavora di più. Se si lavora di più, si deve spendere di più: per vivere vicino al lavoro in un costoso quartiere centrale o per fare il pendolare avanti e indietro dal posto di lavoro; per acquistare strumenti che fanno risparmiare lavoro; per pagare aiuti domestici o divertimenti sempre più costosi dalla funzione compensativa. Se si spende di più, bisogna lavorare di più. Si rischia così di finire schiavi di uno stile di vita costoso, anziché essere noi a controllarlo.

Si potrebbe trarre più felicità e valore da uno stile di vita più semplice ed economico.

4. Come va a risultati?

C'è gente che ha una fortissima volontà di ottenere risultati; poi ci sono le persone sane di mente. Tutti gli autori che trattano di motivazione cadono nella trappola di dire ai lettori che hanno bisogno di una direzione e di uno scopo nella vita. Poi vi dicono che non ce li avete, dopodiché vi mettono nell'angosciosa situazione di decidere quali dovrebbero essere, e infine vi consigliano su che cosa dovreste fare.

Perciò se non volete ottenere nulla di speciale, e vi accontentate di vivere tranquillamente la vostra vita, avendo tutto quello che vi occorre (tranne il successo), ritenetevi fortunati (e andate pure direttamente alla fine del capitolo).

Ma se, come me, vi sentite colpevoli e insicuri senza un risultato tangibile o lo volete migliorare, il principio 80/20 può venirvi in soccorso.

Il successo dovrebbe arrivare facilmente. Non dovrebbe essere "99% di traspirazione e 1% d'ispirazione". Verificate piuttosto se l'80% dei risultati che avete conseguito finora – misurato alla luce di ciò che vi sta personalmente a cuore – è venuto dal 20% dei vostri input. Se questo rapporto risulta pienamente, o quasi, confermato, riflettete con attenzione su questo 20% più produttivo. Potreste ripetere semplicemente quei risultati? Potreste migliorarli? Potreste riprodurne di simili su scala più vasta? Potreste combinare due risultati precedenti per aumentare la vostra soddisfazione?

- Ripensate ai vostri successi del passato che hanno avuto la risposta "di mercato" più positiva da parte degli altri, a quelli che hanno avuto l'accoglienza più critica: al 20% del vostro lavoro e del vostro divertimento che ha portato all'80% degli elogi ricevuti. Quanta soddisfazione reale vi ha dato?
- Quali metodi hanno funzionato al meglio per voi in passato? Quali collaboratori? Quale tipo di pubblico? Pensate ancora una volta in termini 80/20. Tutto ciò che ha prodotto un livello di soddisfazione medio rispetto al tempo o allo sforzo investito, andrebbe scartato. Pensate ai vertici di rendimento e di soddisfazione raggiunti con straordinaria facilità. Non vincolatevi alla vostra storia lavorativa. Pensate a quando eravate studenti, a quando viaggiavate o eravate con gli amici.
- Guardando avanti, cosa potreste realizzare che vi faccia inorgoglire e che nessun altro potrebbe fare con la stessa facilità? Se vi fossero intorno a voi 100 persone impegnate a risolvere un certo

problema, cosa potreste fare nel 20% del tempo che porterebbe 80 di loro a completare il lavoro? In quale campo di attività vi collochereste tra i primi 20? Ancora più precisamente, in che cosa potreste fare meglio dell'80%, ma solo nel 20% del tempo? Queste domande possono apparire a prima vista una sorta di indovinelli, ma credetemi, esistono delle risposte! Le capacità delle persone in ambiti differenti sono incredibilmente diversificate.

- Se poteste misurare il piacere ricavato da un'attività, che cosa vi divertirebbe di più rispetto al 95% degli altri vostri colleghi? Cosa sapreste fare meglio di 95 persone su 100? Quali risultati soddisferebbero entrambe queste condizioni?

È importante concentrarsi su ciò che ci viene facile. È su questo punto che la maggior parte degli autori che scrivono di motivazione cade in errore. Danno per scontato che bisognerebbe provare ciò che ci risulta difficile. Viene da sospettare che sia la stessa logica con cui i nostri nonni spingevano il consumo di olio di fegato di merluzzo, prima che venissero inventate le capsule ricostituenti. I sostenitori di questa tesi citano spesso e volentieri degne persone come T.J. Watson, il quale affermava: «Il successo si trova all'altro capo dell'insuccesso». La mia opinione è che normalmente l'insuccesso vive a stretto gomito con il successo. Avete già ottenuto risultati in alcuni campi, e non ha nessuna importanza se si tratta di un numero molto ristretto.

Il principio 80/20 è chiarissimo. Perseguite le poche o pochissime attività in cui siete migliori degli altri, e che vi danno più soddisfazione.

5. Cos'altro vi occorre per avere tutto?

Abbiamo parlato di lavoro, di stile di vita, di soldi e di risultati. Per avere tutto, vi occorrono anche poche relazioni soddisfacenti. Questo argomento richiede un capitolo a sé.

[*] Il titolo originale parafrasa una famosa canzone dei Rolling Stones, *You Can't Always Get What You Want* (n.d.t.).

12. Con un piccolo aiuto da parte dei nostri amici*

Le relazioni ci aiutano a definire chi siamo e cosa possiamo diventare. La maggior parte di noi può ricollegare i propri successi a relazioni determinanti.

Donald O. Clifton e Paula Nelson[1]

Senza relazioni siamo morti per il mondo, o morti sul serio. Per quanto banale, questo è vero: i nostri amici sono al centro della nostra vita. È anche vero che le nostre relazioni professionali sono al centro del nostro successo. Questo capitolo riguarda proprio le relazioni personali e professionali. Partiamo dalle relazioni personali, con gli amici, con i nostri cari, con chi amiamo. Poi passeremo a considerare le relazioni professionali nella loro particolarità.

Che diamine c'entra tutto questo con il principio 80/20? La risposta è: c'entra moltissimo. Esiste uno scambio tra qualità e quantità, e noi coltiviamo meno del dovuto ciò che è più importante.

Il principio 80/20 avanza tre ipotesi provocatorie:

- l'80% del valore delle nostre relazioni deriva dal 20% delle relazioni stesse;
- l'80% del valore delle nostre relazioni deriva dal 20% delle relazioni strette che costituiamo negli anni giovanili;
- dedichiamo molto meno dell'80% della nostra attenzione al 20% delle relazioni che creano l'80% del valore.

1. Compilate la vostra lista delle 20 relazioni che contano di più

A questo punto, scrivete in ordine decrescente d'importanza il nome delle 20 persone che vi stanno più a cuore, quelle con cui intrattenete le relazioni più importanti. A questi fini, "importante" sta a indicare il livello di profondità e d'intimità delle relazioni personali; il grado di supporto che esse danno alla vostra vita, e la misura in cui le relazioni rafforzano il vostro senso d'identità, presente e futura. Fatelo adesso, prima di continuare la lettura.

A proposito, a che punto della classifica avete piazzato il vostro partner? Prima o dopo i genitori o i figli? Siate onesti (ma probabilmente dovreste distruggere l'elenco, una volta arrivati alla fine di questo capitolo!).

Poi, distribuite un totale di 100 punti sulle diverse relazioni, in funzione della loro importanza per voi. Per esempio, se la prima persona dell'elenco è importante esattamente quanto la sommatoria delle altre 19, attribuitele 50 punti. Potreste essere costretti a rivedere più volte la distribuzione dei punteggi per arrivare a un totale di 100.

Io non so che tipo di lista preparerete, ma un elenco tipico, che segue il principio 80/20, dovrebbe avere due caratteristiche: le prime quattro relazioni (il 20% del totale) dovrebbero assorbire la maggioranza dei punti (magari proprio l'80%) e registrare una relazione costante tra ogni numero e quello immediatamente successivo. Per esempio, il numero due potrebbe essere di 2/3 o della metà meno importante rispetto al primo; il numero tre potrebbe essere con le stesse percentuali ugualmente meno importante del secondo, e così via. È interessante notare che se la relazione classificata al primo posto ha importanza doppia rispetto al numero due, e così via, alla relazione classificata al sesto posto si attribuisce un'importanza pari ad appena il 3% rispetto alla relazione più importante!

Completate questo esercizio, indicando accanto a ciascun nome la quantità di tempo che trascorrete attivamente con questa persona, discorrendo o facendo qualcosa insieme (escludete il tempo trascorso con le persone, quando non sono loro al centro della vostra attenzione, per esempio, quando vi tengono compagnia al cinema o davanti alla televisione). Considerate 100 il tempo totale speso con le 20 persone che figurano nell'elenco delle vostre relazioni più importanti, e poi attribuite realisticamente questi 100 punti. Vi accorgerete che in genere trascorrete molto meno dell'80% del tempo con le poche persone che costituiscono l'80% delle "relazioni di valore" per voi.

Le implicazioni operative di quest'analisi dovrebbero essere evidenti. Ricercate la qualità piuttosto che la quantità. Investite il vostro tempo e la vostra energia emotiva nel rinforzare e nell'approfondire le relazioni che giudicate più significative e importanti.

Ma c'è un altro problemino, che ha a che fare con la distribuzione cronologica delle relazioni nella nostra vita. Risulta che la nostra capacità di stringere relazioni significative è tutt'altro che illimitata. C'è un altro scambio tra qualità e quantità, di cui dovremmo essere consapevoli.

2. La teoria del villaggio

Gli antropologi sottolineano il fatto che il numero di relazioni stimolanti ed importanti che si possono costruire è limitato[2]. A quanto sembra, la tendenza comune in tutte le società è quella di avere due amici importanti nell'infanzia, due amici intimi in età adulta, e due dottori. Le statistiche dicono anche che esistono nella vita di ognuno di noi due partner sessuali che oscurano tutti gli altri. La situazione più comune è quella che ci si innamora solamente una volta nella vita, e che c'è un membro della famiglia che si ama più degli altri. Il numero delle relazioni personali significative è straordinariamente simile per tutti, indipendentemente da dove si abita, dal livello di cultura o di vita.

Queste considerazioni hanno portato alla "teoria del villaggio" elaborata dagli antropologi. In un villaggio africano, tutte queste relazioni hanno luogo in uno spazio di poche centinaia di metri e si formano spesso in un periodo limitato di tempo. Per noi simili relazioni possono stringersi nell'arco di una vita ed essere sparse in giro per il mondo. Anche in questo caso si tratta comunque di una sorta di villaggio, contenuto nella nostra mente. E queste caselle, una volta riempite, lo sono per sempre.

Gli antropologi dicono che se si hanno troppe esperienze, troppo presto, si esaurisce la capacità d'instaurare altre relazioni profonde. Questa considerazione può spiegare la superficialità che si osserva spesso in coloro che, per ragioni professionali o per un concorso di circostanze, si trovano costretti a intrattenere un gran numero di relazioni: i venditori, le prostitute o chi cambia casa molto frequentemente.

J.G. Ballard cita un caso riguardante un progetto di riabilitazione attuato in California, a favore di giovani donne compromesse con dei criminali. Si trattava di ragazze intorno ai 20 anni, e il programma mirava a inserirle in nuovi contesti sociali, rappresentati prevalentemente da volontari appartenenti alla classe media, che si prendevano cura di queste giovani e le invitavano a casa loro.

Molte di queste ragazze si erano sposate in età incredibilmente giovane; molte erano diventate madri a 13 o 14 anni. Alcune si erano sposate addirittura tre volte prima di arrivare ai 20 anni. Spesso avevano avuto centinaia di amanti, e a volte intrattenevano relazioni intime o avevano figli con uomini coinvolti in sparatorie o finiti in carcere. Ne avevano viste di tutti i colori: relazioni, maternità, divorzi, lutti familiari, e avevano vissuto l'intera gamma delle esperienze umane, ancora in età adolescenziale.

Il progetto si rivelò un fallimento totale. La spiegazione era che le donne da riabilitare erano incapaci di instaurare qualunque tipo di nuove relazioni. Erano del tutto svuotate sul piano affettivo; le loro caselle relazionali erano state riempite, per sempre.

Questa triste storia è istruttiva. È anche in linea con il principio 80/20: un numero ridotto di relazioni assorbe una proporzione rilevante di valore emotivo. Riempite le vostre caselle relazionali con estrema cura, e non troppo presto!

3. Relazioni e alleanze professionali

Adesso passiamo a considerare le relazioni e le alleanze legate al vostro lavoro. Non c'è campo in cui l'importanza di pochi, stretti alleati sia più fondamentale.

I singoli possono sempre produrre risultati spettacolari, e ci riescono anche, ma la performance individuale eccezionale richiede inevitabilmente degli alleati.

Da soli non potete raggiungere il successo; soltanto l'intervento degli altri vi ci può portare. Quello che potete fare è scegliervi le relazioni e le alleanze più favorevoli ai vostri scopi.

Avete un bisogno disperato di alleati. Dovete trattarli bene, come se fossero estensioni di voi stessi, come trattate voi stessi (o dovreste trattarvi).

Non pensate che i vostri amici e i vostri alleati abbiano più o meno la stessa importanza. Concentrate la vostra attenzione sulla cura amorevole delle alleanze determinanti per la vostra vita. Se questo vi sembra ovvio o banale, domandatevi quanti dei vostri amici seguono queste direttive. Poi chiedetevi se voi le seguite.

Tutti i leader spirituali hanno molti alleati. Se ne hanno avuto bisogno loro, ne avete senz'altro bisogno anche voi. Per fare un esempio noto a tutti: Gesù si affidò a Giovanni Battista per ottenere l'attenzione pubblica, poi si affidò ai 12 discepoli e ancora ad altri apostoli, e in modo particolare a San Paolo, secondo alcuni il più grande genio di marketing della storia[3].

Niente è più importante della scelta delle alleanze, e del modo in cui si costruiscono. Senza di loro, non siete nulla. Con loro, potete trasformare la vostra vita, spesso anche la vita di chi vi circonda e a volte, in misura modesta o sostanziale, lo stesso corso della storia.

Possiamo riuscire ad apprezzare l'importanza delle alleanze attraverso un breve *excursus* storico.

3.1. *La storia è pilotata da singoli che costituiscono alleanze efficaci*

Vilfredo Pareto, "il Carlo Marx della borghesia", sosteneva che la storia non è altro che un succedersi di élite[4]. L'aspirazione delle persone e delle famiglie più energiche era quindi l'ascesa al mondo delle élite, o l'ingresso in un'élite che andava a rimpiazzarne un'altra (oppure, se facevano già parte di un'élite, di rimanervi e di mantenerla in vita).

Se andate all'essenza della visione classista paretiana o marxiana della storia, capirete che l'alleanza con le élite attuali o potenziali è la matrice del progresso. L'individuo non è nulla se non fa parte di una classe, se alleato con altri della stessa classe (o meglio ancora, di un'altra classe) è tutto. L'importanza degli individui, alleati con altri, risulta evidente in taluni momenti storici salienti. Ci sarebbe stata la rivoluzione di ottobre del 1917 senza il ruolo-guida di Lenin? Probabilmente no; e certamente non si sarebbe verificata una svolta tale da modificare la storia del mondo per i 72 anni successivi. La rivoluzione russa del 1989, che ribaltò quella del 1917, si sarebbe forse verificata senza la presenza di spirito e il coraggio di Boris Eltsin? Se non si fosse arrampicato su un carro armato davanti alla Casa

Bianca di Mosca, i gerontocrati del comunismo sovietico sarebbero probabilmente riusciti a consolidare il loro maldestro e traballante colpo di stato.

Potremmo ripetere all'infinito questo giochetto del "cosa-se" applicato alla storia, per dimostrare l'importanza dei singoli nei grandi eventi che segnano il cammino dell'umanità. Se non ci fosse stato Hitler, non ci sarebbero stati né l'Olocausto, né la seconda guerra mondiale. Se non ci fossero stati Roosevelt e Churchill, probabilmente Hitler avrebbe unificato l'Europa molto prima e con più ferocia. E così via. Ma il punto sostanziale, che viene spesso trascurato, è che nessuna di queste persone avrebbe potuto modificare il corso della storia senza relazioni e alleanze.

In quasi tutti gli ambiti in cui si conseguono risultati[5] si può identificare un numero ristretto di collaboratori-chiave, senza i quali i singoli non avrebbero potuto raggiungere il successo, e insieme ai quali hanno ottenuto risultati straordinari. Nei governi, nei movimenti ideologici di massa, nel business, nella medicina, nelle scienze, nella filantropia o nello sport, la tendenza è sempre quella. La storia non è fatta di forze cieche, estranee all'elemento umano. La storia non è guidata da classi o da élite, che operano in base a qualche formula economica o sociologica preprogrammata. La storia viene determinata e modificata da persone votate a una causa, che costituiscono alleanze efficaci con un numero ristretto di collaboratori fedeli e capaci.

4. Vi servono pochi alleati decisivi

Se avete avuto qualche successo nella vita, riconoscerete (se non siete dei biechi egoisti destinati a una rovinosa caduta) il ruolo e l'importanza cruciale degli alleati in questi eventi. Ma scoprirete anche qui la presenza e la rilevanza del principio 80/20. Gli alleati decisivi sono pochissimi.

In genere, è corretto affermare che almeno l'80% del valore delle vostre alleanze deriva da meno del 20% del loro numero. Per chiunque abbia realizzato qualcosa d'importante, l'elenco degli alleati, se ci pensate bene, è incredibilmente lungo, ma su un centinaio e passa di nomi il valore è distribuito in modo diseguale. Di solito, una mezza dozzina di alleati-chiave conta enormemente di più di tutto il resto.

Non vi occorrono molti alleati, ma quelli giusti, con le relazioni giuste tra voi e ognuno di loro, e tra loro. Avete bisogno di loro al momento giusto, nel posto giusto e con un interesse comune da perseguire. Ma soprattutto gli alleati devono avere fiducia in voi e voi in loro.

Elencate le 20 relazioni di affari che contano di più per voi, persone che considerate alleati importanti, e confrontate l'elenco con una stima del numero totale di contatti più stretti: se avete un Rolodex, un Filofax o un'agenda telefonica, questo è il numero totale dei vostri contatti attivi. È probabile che l'80% del valore che traete dalle alleanze sia compreso nel 20% delle relazioni. Se non è così, le vostre alleanze (o alcune di esse) sono con ogni probabilità di modesta qualità.

5. Alleanze di successo

Se avete fatto carriera, stilate un elenco delle persone che vi hanno aiutato di più fino a questo momento. Ordinatele in ordine decrescente d'importanza, e poi distribuite 100 punti tra i primi 10 classificati.

In genere, le persone che vi hanno aiutato di più in passato saranno anche quelle che possono fare altrettanto in futuro. A volte tuttavia, un buon amico che avete classificato piuttosto in basso nell'elenco diventa un alleato potenziale molto più importante: forse perché ha assunto una posizione nuova e più influente, ha fatto quattrini a palate grazie a un felice investimento o si è conquistato una preziosa notorietà. Rivedete quindi la lista, classificando i vostri alleati da uno a dieci, e assegnando loro altri 100 punti, stavolta in base alla loro capacità futura di aiutarvi.

Gli altri vi aiutano perché hanno un legame forte con voi. Le relazioni migliori si basano su cinque caratteristiche: piacere della reciproca compagnia, rispetto, comunanza di esperienze, scambio e fiducia. Nelle relazioni d'affari di successo queste caratteristiche s'intersecano e diventano impossibili da scindere, ma si possono sempre considerare separatamente.

5.1. *Il piacere di stare insieme*

La prima delle cinque caratteristiche è la più ovvia. Se non vi fa piacere conversare con qualcuno in ufficio, al ristorante, in occasioni mondane o al telefono, non costruirete mai con questo una relazione forte. Naturalmente anche la vostra compagnia deve essere apprezzata.

Se questo vi sembra terribilmente ovvio, riflettete per un momento sulle persone con cui interagite socialmente, ma soprattutto per ragioni professionali. Quanti di loro vi vanno realmente a genio? Un numero sorprendente di persone trascorre una gran quantità di tempo in compagnia di individui che non apprezza. È il massimo dello spreco di tempo. Non è divertente, stanca ed è spesso costoso; v'impedisce inoltre di fare qualcosa di meglio e non vi porta da nessuna parte. Abbandonate queste frequentazioni! Passate più tempo con le persone che apprezzate, specie se vi possono essere utili.

5.2. *Rispetto*

Vi sono persone la cui compagnia mi è enormemente gradita, ma che non rispetto molto sul piano professionale, e viceversa. Non avrei mai appoggiato la carriera di nessuno, se non ne avessi apprezzato le capacità professionali.

Se qualcuno vi deve aiutare sul piano professionale, è importante che rimanga impressionato da voi! Eppure nascondiamo spesso i nostri meriti dietro una copertura che li rende invisibili. Un caro amico, Paul, che aveva una posizione che gli avrebbe consentito di aiutarmi notevolmente nella mia carriera, mi fece notare durante una riunione dei vertici aziendali a cui partecipavamo entrambi, che era dispostissimo a credere alla mia competenza professionale, anche se non ne aveva mai vista la benché minima prova! A quel punto cercai un contesto in cui dimostrare le mie capacità. Lo trovai, e Paul salì notevolmente nella lista dei miei alleati di business.

5.3. *Esperienze in comune*

Esattamente come nel villaggio primitivo, abbiamo una capienza limitata, per quanto riguarda le esperienze professionali significative.

L’esperienza in comune, specie se coinvolge lotte o sofferenza, è estremamente vincolante. Una delle persone con cui ho un rapporto stretto, sia d’affari che di amicizia, era un collega nel mio primo posto di lavoro. Entrambi eravamo neoassunti, e sono sicuro che non avremmo sviluppato un legame così forte, se non avessimo odiato entrambi il nostro lavoro alla raffineria di petrolio.

L’implicazione è che se vi trovate a fare un lavoro difficile, dovete cercarvi un alleato che vi piace e che gode del vostro rispetto. Stringete con questa persona un’alleanza profonda e fruttuosa. Se non lo fate, state perdendo una grossa opportunità!

Anche se non state soffrendo, trovate una persona con cui condividere le esperienze e fatene un alleato strategico.

5.4. *Reciprocità*

Per far funzionare le alleanze, ognuno degli alleati deve fare molto per gli altri, ripetutamente, coerentemente e su un lungo arco di tempo.

Reciprocità significa instaurare una relazione paritetica, che sia naturale e non il frutto di troppi calcoli. L’importante è che facciate il possibile per aiutare l’altra persona, avendo sempre presente certi valori etici. Questo richiede tempo e attenzione! Non dovreste aspettare che i colleghi vengano a chiedervi esplicitamente un favore.

Quello che mi sorprende quando rifletto sulle mie relazioni di business, è quanto raramente si incontra una vera reciprocità. Anche se sono presenti tutti gli altri ingredienti: amicizia, rispetto, condivisione di esperienze e fiducia, molto spesso la gente trascura l’intervento spontaneo a favore degli altri. Si tratta, una volta ancora, di un grosso spreco di opportunità, in termini di mancato approfondimento della relazione e di possibili contropartite future.

I Beatles ci hanno detto: «E alla fine, l’amore che prendi è uguale all’amore che dai». Analogamente, alla fine, l’aiuto professionale che si riceve è uguale a quello che si offre.

5.5. *Fiducia*

La fiducia cementa i rapporti. La mancanza di fiducia può scioglierli molto rapidamente, essa presuppone un'onestà assoluta e continua. Se c'è anche il minimo sospetto che non state dicendo quello che pensate realmente, sia pure per le ragioni più nobili di questo mondo o per semplice diplomazia, la fiducia può venire meno.

Se non vi fidate pienamente di qualcuno, non cercate di costruire un'alleanza: non funzionerebbe, anzi non funzionerà proprio.

Ma se avete piena e incondizionata fiducia, questo presupposto farà crescere la relazione di lavoro in modo più rapido ed efficiente. Si possono eliminare una quantità di costi e di tempi. Non distruggete la fiducia con un comportamento capriccioso, vile o furbesco.

6. Se siete agli inizi della carriera, state molto attenti nella scelta degli alleati

Una buona regola pratica sta nel costruirsi sei o sette alleanze di business ultrasicure, composte come segue.

– una o due relazioni con due mentori, persone più anziane di voi; – due o tre relazioni fra pari;
– una o due relazioni in cui voi siete i mentori.

6.1. *Relazioni con i mentori*

Scegliete con la massima attenzione la persona o le due persone che vi faranno da mentori. Non lasciate che siano loro a scegliere voi: potreste privarvi di un maestro ancora migliore. Nella scelta dovreste tenere in considerazione i seguenti due aspetti:

- dovreste mettere in piedi una relazione che possieda i "cinque ingredienti"; cioè che comprenda: piacere reciproco di stare insieme, rispetto, comunanza di esperienze, reciprocità e fiducia;
- il mentore dovrebbe essere di lunga esperienza o, caso forse migliore, abbastanza giovane, ma destinato ai vertici aziendali. I mentori ideali sono estremamente abili e ambiziosi.

Può suonare strana l'affermazione che il rapporto con i mentori dovrebbe essere improntato alla reciprocità; in effetti è inevitabile che il mentore abbia più da offrire che non il giovane discepolo. Ma i mentori devono

sentirsi gratificati, altrimenti finiscono per perdere interesse alla relazione. Il giovane discepolo deve fornire idee originali, stimoli mentali, entusiasmo, grande disponibilità, conoscenza di nuove tecnologie, o qualche altra caratteristica importante per il mentore. I mentori in gamba usano molto spesso alleati più giovani per rimanere aggiornati sulle tendenze emergenti e sulle opportunità, o sulle minacce potenziali che dal vertice non si riescono a scorgere.

6.2. *Relazioni con i colleghi*

Con i colleghi non vi è che l'imbarazzo della scelta, infatti esistono molti alleati potenziali. Ma ricordatevi che avete solo due o tre caselle disponibili nel vostro contenitore immaginario. Siate estremamente selettivi, fate un elenco degli alleati possibili che abbiano "i cinque ingredienti", o il potenziale per svilupparli. Scegliete dall'elenco i due o tre che ritenete i più votati al successo, poi fate di tutto per renderveli alleati.

6.3. *Relazioni in cui i mentori siete voi*

Non trascuratele. Probabilmente riuscirete a ottenere il massimo dal vostro discepolo o dai vostri due discepoli, se essi lavorano per voi, preferibilmente per un periodo di tempo prolungato.

7. Alleanze multiple

Molto spesso le alleanze danno origine a reti o network, in cui molti soggetti hanno relazioni reciproche. Questi network possono diventare molto potenti, o almeno così appare dall'esterno. Spesso sono anche fonte di divertimento.

Ma non fatevi prendere dall'entusiasmo, non fatevi trascinare dal compiacimento per il fatto di essere "nella corrente giusta". Potreste avere solo un ruolo marginale. Non dimenticate che tutte le relazioni vere e preziose sono bilaterali. Se avete un'alleanza forte con X e Y, e costoro sono alleati tra loro, si crea un circolo virtuoso. Lenin disse che la forza di una catena è quelle dell'anello più debole. Quale che sia la forza della

relazione che unisce X e Y, ciò che conta realmente per voi è la relazione che intrattenete rispettivamente con X e con Y.

8. Conclusione

Sia nelle relazioni personali che in quelle professionali, è meglio averne poche e profonde che tante e superficiali. Ogni relazione è diversa dall'altra. Le relazioni seriamente compromesse, in cui si passa molto tempo insieme ma con risultati insoddisfacenti, dovrebbero essere chiuse al più presto possibile. Le cattive relazioni sottraggono spazio alle buone. Possiamo allacciare un numero limitato di rapporti; non saturate la vostra capacità di averne o troppo presto o con relazioni di scarso valore. Sceglietele con cura e poi impegnatevi per farle funzionare.

9. Siamo a un bivio

Siamo arrivati a un bivio, in cui il lettore ha due opzioni. I prossimi due capitoli (13 e 14) sono destinati, rispettivamente, a coloro che vogliono sapere come progredire nella carriera o come moltiplicare il proprio denaro. I lettori disinteressati a questi due temi dovrebbero andare direttamente al capitolo 15, dove si parla delle sette abitudini alla felicità.

---

[*] Il titolo richiama chiaramente la nota canzone dei Beatles *With a Little Help From My Friends* (n.d.t.).

[1] Donald O. Clifton e Paula Nelson (1992), *Play to Your Strengths*, Piatkus, London.

[2] Intervista con J.G. Ballard (1989), in *Re/Search* magazine (San Francisco), ottobre, pp. 21-2.

[3] Per il successo del cristianesimo, San Paolo fu probabilmente ancora più importante dello stesso Gesù. Paolo rese il cristianesimo amico di Roma. Senza questa mossa, ferocemente avversata da San Pietro e da quasi tutti gli altri discepoli originari, il cristianesimo sarebbe rimasto una setta oscura.

[4] Vedi Vilfredo Pareto (1968), *The Rise and Fall of Elites*, intr. Hans L. Zetterberg, Arno Press, New York. Pubblicato per la prima volta nel 1901 in italiano, questo lavoro è una descrizione

abbreviata della sociologia di Pareto, e migliore della sua opera successiva. La descrizione di Pareto come “il Karl Marx della borghesia” era contenuta in un ambiguo necrologio pubblicato alla sua morte, nel 1923, dal quotidiano socialista *Avanti*. È una descrizione appropriata perché Pareto, come Marx, sottolineava l’importanza delle classi e dell’ideologia nella determinazione del comportamento.

[5] Le uniche eccezioni potrebbero riguardare eventualmente la musica e le arti visuali. Ma anche qui, i collaboratori possono risultare più importanti di quanto generalmente non si creda.

13. Intelligenti e pigri

Vi sono solo quattro tipi di ufficiale. In primo luogo ci sono i pigri stupidi. Lasciateli perdete, non fanno nessun danno… Poi ci sono gli intelligenti che lavorano tanto. Sono eccellenti ufficiali di raccordo, che assicurano la piena considerazione di ogni minimo dettaglio. In terzo luogo, ci sono gli stupidi che lavorano tanto. Sono una minaccia e devono essere licenziati immediatamente. Creano lavoro irrilevante per tutti. Infine ci sono gli intelligenti pigri. Questi soggetti sono adatti per i compiti più elevati.

Generale von Manstein sugli ufficiali tedeschi

Questo è un capitolo riservato alle persone veramente ambiziose. Se non soffrite d'insicurezza che fa da propellente al desiderio di ricchezza o di fama, passate direttamente al capitolo 15. Ma se volete vincere la corsa col premio finale, eccovi qualche consiglio che può sorprendervi.

Il generale von Manstein coglie l'essenza di questo capitolo, che è l'applicazione del principio 80/20 allo sviluppo di una carriera di successo. Se il generale fosse stato un consulente di management, avrebbe fatto soldi a palate con la matrice riportata in figura 41.

Questo consiglio riguarda la gestione degli altri. Ma come la mettete con voi stessi? Si potrebbe pensare che intelligenza e propensione al lavoro siano qualità fisse, nel qual caso la matrice di von Manstein, per quanto interessante, sarebbe inutile. Ma la tesi che portiamo avanti in questo capitolo è leggermente diversa. Anche se siete dei grandi lavoratori, potete imparare a diventare pigri, e anche se gli altri o voi stessi vi ritenete incapaci e stupidi, in qualche campo brillerete di sicuro. La strada per

primeggiare consiste nel simulare, produrre ed esibire un'intelligenza pigra. Come vedremo, l'intelligenza pigra è qualcosa che si può costruire. La chiave per guadagnare di più e lavorare meno sta nella scelta della cosa giusta da fare, e nel fare solo ciò che apporta il massimo del valore.

Prima di tutto, però, è istruttivo vedere in che modo il principio 80/20 distribuisce ricompense a coloro che lavorano. Queste ricompense sono sia squilibrate sia ingiuste. Possiamo lamentarcene o adeguarci, in modo da trarre vantaggio dalla matrice di von Manstein.

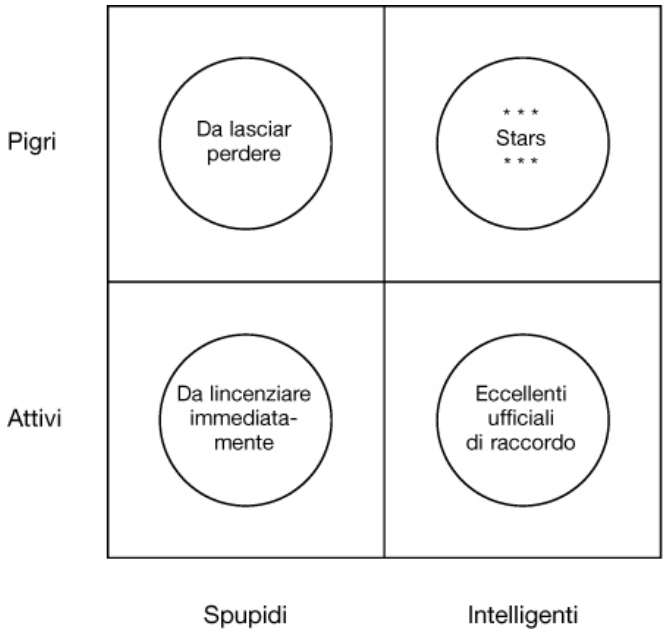


Fig. 41 - La matrice di von Manstein

1. Lo squilibrio è la regola nel successo professionale e nei relativi guadagni

Il principio 80/20 non potrebbe trovare maggiori riscontri negli altissimi e sempre crescenti guadagni, percepiti da un numero molto ridotto ed elitario di professionisti.

Viviamo in un mondo in cui i guadagni per coloro che si trovano al top nei diversi ambiti, non sono mai stati più alti. Una piccola percentuale di professionisti ottiene una quota sproporzionata di apprezzamento e di fama, e di solito anche una percentuale molto elevata di profitti.

Prendete qualunque sfera dell'attività umana, a livello nazionale o globale. Che si tratti di atletica leggera, baseball, basket, calcio, golf, rugby, tennis o di qualunque altro sport popolare; di architettura, scultura, pittura o di qualunque altra arte figurativa; di musica, di cinema o di teatro; di romanzi, ricettari di cucina o autobiografie o infine di talk-show televisivi, telegiornali, rubriche politiche o altro ancora, ci sarà sempre un numero limitato di personaggi di primo piano, i cui nomi vengono immediatamente alla mente.

Tenendo conto del numero di abitanti di ciascun paese, si tratta di un numero esiguo di nomi, di una percentuale che in genere si trova al di sotto del 5% delle persone impegnate in quel campo specifico. La quota degli addetti alle diverse professioni, riconosciuti come "nomi eminenti" è infatti ridottissima, ma questi personaggi dominano la scena. Sono sempre richiesti, e sempre citati dalla stampa. Sono l'equivalente umano dei prodotti di marca, che si riconoscono a prima vista.

La medesima concentrazione si registra per quanto riguarda la popolarità e i guadagni. Meno del 20% dei titoli di narrativa vende più dell'80% delle copie. Lo stesso rapporto asimmetrico trova conferma in qualunque altra categoria della produzione editoriale. Nei CD di musica pop e classica, nei film, e anche nei libri di management. La stessa regola si applica agli attori, alle celebrità televisive o di qualunque specialità sportiva. L'80% dei premi in denaro legati ai tornei di golf va a meno del 20% dei giocatori professionisti. Lo stesso si verifica nel tennis e nell'ippica, l'80% dei premi va a meno del 20% dei proprietari, dei fantini, e degli allenatori.

1.1. *Perché i vincitori prendono tutto?*

La distribuzione dei guadagni tra le super star dello spettacolo, del divertimento e dello sport è ancora più sbilanciata di quella che si registra tra la popolazione in genere, e offre un'illustrazione eccellente del principio 80/20 (o, nella maggioranza dei casi, dei principi 90/10 o 95/5). Vari autori[1] hanno cercato spiegazioni economiche o sociologiche dei superguadagni ottenuti dalle superstar.

La spiegazione più persuasiva è che esisterebbero due condizioni in grado di facilitare i favolosi guadagni di questi personaggi. Una è la

possibilità a loro riservata di accedere al grande pubblico in modo pressoché simultaneo. Le comunicazioni moderne permettono questo fenomeno. Il costo incrementale di "distribuire" Janet Jackson, J.K. Bowling, Steven Spielberg, Oprah Winfrey, Paris Hilton, Roger Federer, Mariah Carey o David Beckham a un ulteriore numero di consumatori può essere quasi nullo, dato che il costo addizionale di trasmissione, di produzione di un CD o di stampa di un libro è una porzione infinitesimale della struttura totale di costo.

Il costo addizionale per la fruibilità dell'opera di queste superstar non è certamente superiore a quello che si sosterrebbe per un sostituto di levatura inferiore, tralasciando ovviamente il fatto che questi personaggi hanno ingaggi ben superiori. Anche se i loro cachet sono astronomici, il costo incrementale per consumatore resta comunque molto basso, calcolabile spesso in centesimi di dollaro o in frazioni di centesimo.

La seconda condizione che facilita i guadagni da favola delle superstar è che la mediocrità non deve sostituirsi al talento. Bisogna assolutamente ottenere il meglio. Se un'impresa di pulizia lavora in tempi doppi rispetto a un suo concorrente, il mercato reagirà pagandola la metà. Ma chi vuole uno che per bravura valga la metà di Tiger Woods, Celine Dion o Andrea Bocelli? In questo caso, il rimpiazzo del grande personaggio darebbe risultati economici assai inferiori, persino se lavorasse gratis. Attirerebbe infatti un pubblico minore e, a fronte di una modestissima riduzione nel costo totale, genererebbe ricavi molto inferiori.

1.2. *Il fatto che il vincitore si prenda tutto è un fenomeno moderno*

Il fatto interessante è che questa disparità tra i redditi dei personaggi al top e quelli di tutti gli altri non è mai esistita. I migliori campioni di basket o di football degli anni '40 e '50, per esempio, non si arricchirono particolarmente. Non era affatto impossibile sentire di un politico di primo piano che moriva in povertà. E più indietro andiamo nel tempo, meno si verifica questa legge che il vincitore prende tutto.

Per esempio, William Shakespeare superò in assoluto per talento i suoi contemporanei. Come accadde a Leonardo da Vinci. Di diritto o, se volete, in base agli standard di oggi, questi geni avrebbero dovuto trovarsi in

condizione di sfruttare le loro doti straordinarie, la loro creatività e la loro fama fino a diventare gli uomini più ricchi della loro epoca. Invece dovettero accontentarsi di redditi più o meno corrispondenti a quelli che oggi si godono milioni di professionisti di medio talento.

Lo squilibrio tra reddito e talento sta diventando sempre più pronunciato nel tempo. Oggi il reddito è più strettamente legato al merito e alla capacità di stare sul mercato, cosicché il rapporto 80/20, facilmente dimostrabile in termini monetari, diventa quanto mai chiaro. La nostra società è più meritocratica di quella di un secolo fa, o di una generazione fa. Mi riferisco specialmente all'Europa in genere, e al Regno Unito in particolare.

Se i grandi giocatori come Bobby Moore avessero accumulato delle fortune negli anni '40 o '50, ci sarebbe stata una sorta di rivoluzione nella società britannica, perché sarebbe sembrato improponibile. Quando i maggiori scrittori degli anni '60 scoprirono che i Beatles erano milionari, vi fu un grande sconcerto. Oggi il fatto che Madonna valga almeno 325 milioni di dollari, J.K. Rowling 1 miliardo e Oprah Winfrey 1,5 miliardi di dollari non desta sorpresa o scandalo. Oggigiorno abbiamo meno rispetto per l'ordine consolidato, e più rispetto per i mercati.

L'altro elemento nuovo è, come accennavo prima, la rivoluzione tecnologica nelle trasmissioni radiotelevisive, nelle telecomunicazioni e in altri prodotti di consumo come CD e CD-rom. Oggi l'obiettivo principale è massimizzare le entrate, e le superstar lo sanno fare. L'extra costo rappresentato dal loro ingaggio sarà senz'altro enorme in termini assoluti, ma il costo per consumatore resta comunque marginale.

2. Il successo ha sempre obbedito al principio 80/20

Ma se lasciamo da parte i soldi e ci occupiamo di questioni meno frivole e più importanti (almeno per tutti i comuni mortali, ad eccezione delle superstar), possiamo vedere che la concentrazione del successo e della fama in pochissime persone, in qualsiasi professione, è sempre stata la norma. Vincoli che ci appaiono incomprensibili, come la rigidità delle classi sociali o l'assenza delle telecomunicazioni, impedirono a Shakespeare e a Leonardo da Vinci di diventare milionari. Ma il mancato arricchimento non

diminuì la grandezza delle loro opere, o il fatto che l'influenza enorme dell'arte sugli uomini sia frutto di un numero limitato di artisti.

3. I guadagni 80/20 valgono anche per professionisti di altri campi

Sebbene i guadagni delle superstar rappresentino un fenomeno vistoso ed esagerato, va detto che questo non è confinato al mondo dello spettacolo. Le celebrità in questo ambito sono infatti solo il 3% dei multimilionari; la maggioranza dei 7 milioni di americani fra 1-10 milioni di dollari sono professionisti di vario genere: manager di azienda, finanzieri di Wall Street, grandi avvocati e dottori, ecc. Salendo nella graduatoria a quell'1,4 mil. di americani che possiedono fra i 10 e i 100 milioni di dollari, si trovano il doppio degli imprenditori che nella categoria di milionari "più povera". Quando tocchiamo il numero ristretto (alcune migliaia) di americani che valgono fra i 100 milioni e 1 miliardo di dollari, scopriamo che sono in prevalenza imprenditori e grandi finanzieri. Lo stesso vale per la categoria dei miliardari, in cui la rivista Forbes ne ha contati 946 nel 2007, includendo 178 nuovi e 17 ex rientrati nella classifica.

Il talento ha probabilmente sempre seguito il modello 80/20; con la tecnologia si è forse avuto l'effetto di uno spostamento verso un rapporto 90/10 o 95/5. I guadagni seguivano in genere una curva 70/30, ma per personaggi più famosi oggi la curva è prossima a 95/5, se non addirittura più squilibrata.

La distribuzione della ricchezza lungo le linee 80/20 o persino 99/1 sembra essere una tendenza inesorabile e persino terrificante. Fra il 1990 e il 2004, l'1% superiore dei percettori di guadagni ha visto ingrossare i propri introiti del 57%; un decimo di questo 1% è salito dell'85%. Ai miliardari è andata ancora meglio: la loro ricchezza raggiungeva la strabiliante cifra di 439 miliardi di dollari nel 1995, ma ora è otto volte di più toccando 3,5 trilioni di dollari. Nell'anno 2007 ha avuto un incremento di non meno del 26%. Due terzi dei miliardari del 2007 erano nettamente più ricchi rispetto all'anno precedente e solo il 17% lo era meno.

4. Cosa significa tutto questo per gli ambiziosi?

Quali sono le regole del successo in questo mondo 80/20? Si può essere tentati di rinunciare e di rifiutare la competizione in un mondo nel quale è così difficile conseguire il megasuccesso. Ma io credo che questa sia la conclusione sbagliata. Anche se non mirate a divenire dei multimilionari (ma specialmente se questo è il vostro obiettivo), vi sono 10 regole d'oro per costruire una carriera di successo in un mondo sempre più dominato dalla regola 80/20 (vedi fig. 42).

Fig. 42 - 10 regole d'oro per una carriera di successo

1. Specializzatevi in una nicchia molto ristretta: sviluppate una competenza specifica di base
2. Scegliete una nicchia che vi piace, in cui potete eccellere con la possibilità di diventare un leader riconosciuto
3. Accettate l'idea che sapere è potere
4. Identificate il vostro mercato e i vostri clienti fondamentali, e serviteli al meglio
5. Identificate l'area in cui il 20% dello sforzo produce l'80% dei ritorni
6. Imparate dai migliori
7. Mettetevi in proprio il più presto possibile
8. Occupate il maggior numero possibile di creatori di valore netto
9. Utilizzate collaboratori esterni per tutto ciò che esula dalle vostre competenze di base
10. Sfruttate la leva finanziaria

Anche se questi principi acquistano più valore quanto più alta è la vostra ambizione, si applicano a qualunque livello di carriera e di ambizione. Mentre sviluppiamo questi concetti indossate mentalmente il vostro cappello da pensatore 80/20, per riuscire ad adattare i dettami del testo alla vostra specifica situazione di carriera. Ricordate la matrice di von Manstein: individuate il riquadro in cui è già iscritto il vostro nome, l'area in cui potete essere intelligenti, pigri e altamente remunerati.

4.1. *Specializzatevi in una nicchia molto ristretta*

La specializzazione è una delle grandi leggi universali che regolano la nostra vita. È la stessa legge che domina l'evoluzione della vita, in base alla quale ogni specie va alla ricerca di nuove nicchie ecologiche e sviluppa caratteristiche uniche. Una piccola azienda che non si specializza è

destinata a morire. Un singolo lavoratore che non si specializza è destinato a rimanere legato a vita alla schiavitù della retribuzione fissa.

In natura il numero delle specie è sconosciuto, ma si tratta quasi certamente di un numero incredibilmente elevato. Il numero delle nicchie che si possono trovare nel mondo del business è molto più grande di quanto in genere si pensi; per questo molte piccole aziende, che apparentemente competono su un mercato esteso, possono tutte diventare leader di una nicchia specifica, evitando la perniciosa competizione testa a testa[2].

Anche per i singoli è meglio essere molto competenti in un ambito specifico, o addirittura in un segmento di questo, piuttosto che avere una vaga infarinatura di tutto.

La specializzazione è insita nel principio 80/20. La ragione che lo ispira – che il 20% degli input può portare all'80% degli output – è che il quinto più produttivo è molto più specializzato e tagliato su misura per i compiti da svolgere, rispetto ai 4/5 non produttivi.

Tutte le volte che vediamo in funzione il principio 80/20 abbiamo la prova di uno spreco di risorse (da parte dei 4/5 non produttivi) e dell'esigenza di ulteriore specializzazione. Se l'80% non produttivo si specializzasse nelle attività che sa fare meglio, potrebbe divenire il 20% produttivo in un'altra sfera. Ciò produrrebbe a sua volta un'altra relazione 80/20, ma a un livello più elevato. Quello che era l'80% improduttivo, o una parte di esso, diventerà ora il 20% produttivo all'interno di un altro rapporto.

Questo processo, che il filosofo tedesco del XIX secolo G.W.F. Hegel chiamava "dialettico", può andare avanti all'infinito, in quanto costituisce il vero motore del progresso. In effetti è questa la dinamica verificatasi nel tempo, tanto nella natura quanto nella società. Il miglioramento negli standard di vita è stato guidato da una sempre maggiore specializzazione.

Il computer è il risultato dell'evoluzione originata da una nuova specializzazione dell'elettronica; il personal computer è il frutto di un'ulteriore specializzazione; il moderno software di facile utilizzo deriva da nuove specializzazioni, e il CD-Rom nasce da un altro stadio del medesimo processo. La biotecnologia, che rivoluzionerà le produzioni alimentari, ha seguito un'analoga evoluzione, nella quale ogni nuovo progresso imponeva e generava un'ulteriore specializzazione.

La vostra carriera dovrebbe evolversi in modo analogo. La conoscenza è la base di tutto. Una delle tendenze più marcate nel mondo del lavoro della generazione precedente è stata la crescente ascesa dei tecnici; si trattava spesso di ex operai che avevano acquisito potere grazie alle loro conoscenze specialistiche, abbinate a quelle informatiche in continua evoluzione[3]. Questi esperti hanno attualmente più potere e più gratificazioni economiche dei manager poco esperti sul piano tecnologico, che pretendono tuttavia di aggiungere valore organizzando il lavoro dei tecnici[4].

In estrema sintesi, la specializzazione richiede delle ben precise qualificazioni. Più dell'80% dei titoli di studio, nella maggior parte dei paesi, è detenuto dal 20% della forza lavoro. E sempre più, la distinzione di classe più rilevante nelle società più avanzate non è il possesso di terreni o di ricchezze, ma il possesso delle informazioni. L'80% delle informazioni è detenuto dal 20% della popolazione.

L'economista e statista americano Robert Reich ha suddiviso la forza lavoro degli Stati Uniti in 4 gruppi. Il gruppo di vertice è quello che egli chiama degli "analisti simbolici", coloro che gestiscono numeri, idee, problemi e parole. Questo gruppo comprende analisti finanziari, consulenti, architetti, avvocati, medici e giornalisti. Tutti lavoratori la cui intelligenza e il cui sapere sono fonte di potere e d'influenza. È interessante notare che Reich definisce questo gruppo "il quinto fortunato", quello che noi chiamiamo il 20% superiore, che a suo dire detiene l'80% delle informazioni e l'80% del benessere.

Chiunque si sia impegnato di recente in campi intellettuali è consapevole che il sapere sta vivendo una profonda, e progressiva, frammentazione. Sotto alcuni profili questo fenomeno è preoccupante, perché non c'è quasi nessuno, nell'intelligentsia o nella società, in grado d'integrare i diversi progressi del sapere, e di dirci che cosa significa tutto questo. Ma da altri punti di vista, la frammentazione è un'ulteriore prova del bisogno e del valore della specializzazione.

E per i singoli che osservano la sempre maggior ricchezza che va ai personaggi più affermati, questo processo è pieno di prospettive. Forse non avrete speranze di diventare Albert Einstein o Bill Gates, ma vi sono letteralmente centinaia di migliaia, se non milioni, di nicchie in cui potete

decidere di specializzarvi. Potreste addirittura, come fece Gates, inventarvi una vostra nicchia.

Individuatela! Forse ci vorrà del tempo, ma è l'unico modo per raggiungere sostanziosi guadagni.

4.2. *Scegliete una nicchia che vi piace e in cui potete eccellere*

La specializzazione richiede una riflessione molto attenta. Più ristretta è un'area, più importante è sceglierla con estrema cura.

Specializzatevi in un camopo che vi interessa già, e che vi piace. Non diventerete mai leader riconosciuti in qualche cosa che non susciti il vostro entusiasmo e la vostra passione.

Questo non è un requisito così drastico come potreste pensare. Tutti noi abbiamo qualcosa che ci va particolarmente a genio; chi non ce l'ha è morto, o sta per morire. E quasi tutti gli hobby, tutte le passioni, tutte le vocazioni di questi tempi si possono trasformare in un business.

La questione si può anche vedere in termini esattamente opposti. Quasi tutti coloro che hanno avuto il massimo successo, lo devono a un grandissimo entusiasmo per la loro attività. L'entusiasmo è la molla principale del successo personale, e si trasmette agli altri come una sorta di contagio, creando così un effetto moltiplicatore. L'entusiasmo non si finge e non si costruisce a tavolino.

Se non siete entusiasti della vostra attuale carriera e se siete ambiziosi, dovreste darci un taglio. Ma prima di fare questo passo, mettete in cantiere una carriera più soddisfacente. Fate un elenco scritto di tutte le cose che vi entusiasmano, poi vedete quali di esse potrebbero trasformarsi in una nicchia lavorativa. Scegliete infine quella che vi entusiasma di più.

4.3. *Rendetevi conto che sapere è potere*

La chiave per trasformare una passione in un lavoro è il sapere. Cercate di approfondire le vostre conoscenze in un determinato campo, superando chiunque altro. Poi trovate la maniera di commercializzare questo vostro sapere, di creare un mercato e una serie di clienti fedeli.

Non basta sapere tanto, bisogna sapere più di tutti su quel preciso segmento di conoscenza. Non smettete di imparare finché non siete sicuri di sapere di più e meglio nella vostra nicchia elettiva. Poi rinforzate la vostra leadership attraverso una pratica costante e una curiosità continua. Non aspettatevi di diventare dei leader, a meno di non essere i più competenti del settore.

La commercializzazione è un processo creativo: dovrete decidere da soli in che modo procedere. Forse potreste seguire l'esempio di altri, che hanno saputo vendere le loro conoscenze in una sfera affine. Ma se questa opzione non è disponibile, seguite le direttive che vi darò più avanti.

4.4. *Identificate il vostro mercato e i vostri clienti strategici e serviteli al meglio*

Il vostro mercato è costituito dalle persone che potrebbero pagare le vostre conoscenze. I clienti strategici sono coloro che apprezzerebbero di più i vostri servizi.

Il mercato è l'arena in cui andrete ad operare. Di qui l'esigenza di definire come vendere le vostre conoscenze specifiche. Avete intenzione di lavorare alle dipendenze di un'impresa o di un singolo datore di lavoro, di lavorare per un numero di aziende o di persone come free lance, o di creare un'azienda che presta servizi di marketing (ricorrendo al vostro lavoro e a quello di altri collaboratori) a persone o aziende?

Volete fornire pure e semplici conoscenze, elaborarle per situazioni specifiche o usarle per creare un prodotto? Volete inventare il prodotto, aggiungere valore a semilavorati fabbricati da altri, o operare come distributore di prodotti finiti?

Il vostro cliente o i vostri clienti sono persone o aziende in grado di valorizzare al massimo la vostra attività e di fornirvi un flusso di lavoro ben pagato?

Che siate dipendenti, autonomi, titolari di una piccola o di una grande impresa, o addirittura capi di governo, avrete comunque dei clienti strategici da cui dipende la continuità del vostro successo. Quest'affermazione è vera, qualunque sia il grado di successo che avete conseguito in precedenza.

Va rilevata, per inciso, la notevole frequenza con cui i leader perdono la loro posizione trascurando i loro clienti strategici, o addirittura danneggiandoli. Il grande tennista John McEnroe dimenticò che i suoi clienti erano gli spettatori e anche gli organizzatori dei tornei. La signora Thatcher (quand'era in carica) dimenticò che i suoi clienti più importanti erano i parlamentari del gruppo conservatore. Richard Nixon dimenticò che i suoi clienti di riferimento erano gli americani medi, con la loro suprema esigenza d'integrità.

Servire i clienti è fondamentale, ma devono essere i clienti giusti per voi; coloro che potete soddisfare con uno sforzo relativamente modesto.

4.5. *Identificate l'area in cui il 20% dello sforzo produce l'80% dei ritorni*

Non c'è divertimento nel lavoro, se non si riesce a ottenere molto con poco. Se dovete lavorare 60 o 70 ore alla settimana per farcela, se avete la sensazione di essere sempre in ritardo, se vi dannate l'anima per tenere il passo con le esigenze imposte dal lavoro: allora fate il lavoro sbagliato, o lo state facendo nel modo sbagliato! In queste situazioni, non beneficiate di sicuro del principio 80/20, né della matrice di von Manstein.

Continuate a ricordare a voi stessi alcune delle preziose indicazioni legate al principio 80/20. In qualunque sfera di attività l'80% delle persone ottiene appena il 20% dei risultati e il 20% delle persone ottiene l'80% dei risultati. Cosa fa di sbagliato la maggioranza, e cosa fa di giusto la minoranza? E poi, da chi è composta la minoranza? Potreste agire anche voi come la minoranza? Potreste prendere a modello le loro azioni, e riprodurle in una forma ancora più estrema? Potreste inventare soluzioni ancora più brillanti ed efficienti delle loro?

C'è una buona sinergia tra voi e i vostri "clienti"? Siete nell'azienda giusta? Nel reparto giusto? Nella posizione giusta? In quale posizione potreste riuscire a impressionare i vostri "clienti" con uno sforzo relativamente modesto? Vi piace quello che fate, e ne siete entusiasti? Se la risposta è no, cominciate oggi stesso a pianificare il passaggio a un lavoro in cui potete trovare e infondere entusiasmo.

Se il vostro lavoro e i vostri “clienti” vi piacciono, ma non vi portano alla gloria, è probabile che stiate utilizzando il tempo in modo sbagliato. Qual è il 20% del vostro tempo in cui conseguite l’80% dei risultati? Investiteci di più! Qual è l’80% del vostro tempo in cui non ottenete nulla di significativo? Investiteci di meno! La risposta può essere davvero così semplice, anche se la realizzazione del cambiamento vi imporrà di rompere con abitudini e convenzioni.

In tutti i mercati, per tutti i clienti, in tutte le aziende e in tutte le professioni, c’è sempre un modo per fare le cose con più efficienza ed efficacia: non solo un po’ meglio, ma in modo sostanzialmente migliore. Guardate sotto la superficie, alla ricerca di insegnamenti 80/20 specifici per la vostra professione o per il vostro settore.

Nella mia professione, quella di consulente di management, le risposte sono chiare: grandi clienti, grandi incarichi, grandi gruppi di progetto con molti consulenti junior; strette relazioni personali con i clienti. Relazioni ottimali con la persona che conta di più: l’amministratore delegato o il direttore generale. Relazioni consolidate con i clienti. Relazioni durature e amichevoli con i vertici di grandi aziende che dispongono di grossi budget e che permettono d’impiegare molti consulenti junior. Questa è la ricetta perfetta per riempirsi le tasche di soldi!

Quali sono le verità 80/20 applicabili al vostro business? In quali specifiche attività le grandi aziende fanno profitti superiori al normale, se non addirittura osceni? Quali dei vostri colleghi stanno facendo carriera pur apparendo sempre rilassati, e trovando regolarmente il tempo di dedicarsi agli hobby preferiti? Qual è il loro segreto? Pensateci, pensateci, e pensateci ancora. Da qualche parte ci dev’essere la risposta. Tutto quello che dovete fare è trovarla, ma non cercatela nelle organizzazioni del settore, non fate un’indagine tra i vostri colleghi e non cercatela sulla stampa. Da queste fonti non ricavereste che il senso comune, ripetuto all’infinito; la risposta vi verrà solo dagli eretici, dagli individualisti e dai personaggi eccentrici.

4.6. *Imparate dai migliori*

I personaggi di maggior successo in qualunque campo hanno trovato, per definizione, soluzioni in grado di far derivare l’80% dei risultati dal 20%

degli sforzi. Ciò non significa che queste persone siano pigre, o che manchino di dedizione. Normalmente i leader lavorano moltissimo, ma il loro output, a parità di input rispetto ai soggetti in possesso di competenze specifiche buone ma non eccezionali, è enormemente più redditizio. I leader producono risultati che, per qualità e quantità, fanno impallidire i concorrenti.

In altre parole, i leader agiscono fuori dal coro. Di solito sono degli outsider: pensano e sentono in modo diverso; i migliori in qualunque campo non hanno niente in comune con chi offre una prestazione media, e forse non si rendono nemmeno conto di questa loro diversità. Raramente riflettono su questi aspetti, o ne fanno oggetto di analisi. In genere i leader non spiegano i segreti del loro successo, ma li si può desumere spesso dall'osservazione.

Le generazioni che ci hanno preceduto l'hanno capito molto bene. Il discepolo seduto ai piedi del maestro, l'apprendista che impara il mestiere dall'artigiano, lo studente che apprende affiancando il professore in una ricerca, l'aspirante artista che fa da aiutante a un artista celebrato: tutti imparavano osservando ciò che di meglio esisteva nel loro campo, assistendo i maestri e imitandone l'opera.

Disponetevi a pagare un prezzo elevato, per lavorare presso i migliori. Trovate ogni scusa per stare il più possibile con loro. Scoprite quali sono i loro modi caratteristici di operare. Vi accorgerete che queste persone vedono la realtà a modo loro, passano il tempo diversamente da tutti gli altri e interagiscono in maniera singolare con il prossimo. Se non farete come loro, o se non troverete il modo di differenziarvi dal modus vivendi medio della vostra professione, non arriverete mai al top.

A volte non è solo questione di lavorare con i maestri migliori. Il know how decisivo si trova spesso nella cultura collettiva delle aziende migliori. La chiave di tutto sta nella differenza. Si potrebbe quindi sostenere che uno dovrebbe lavorare in un'azienda media, poi in una delle migliori, e osservare le differenze. Per esempio, io ho lavorato alla Shell e ho preso una montagna di appunti durante questa esperienza. Poi sono andato a lavorare in una divisione della Mars, e ho imparato a parlare direttamente con le persone, finché non ottenevo le risposte desiderate. Quest'ultima era una tipica pratica 80/20: il 20% dello sforzo che portava all'80% dei risultati; i leader vi ricorrono spesso.

Osservate, imparate e mettete in pratica.

4.7. *Mettetevi in proprio il più presto possibile*

Ottimizzate il vostro tempo in modo da potervi concentrare sulle attività in cui quintuplicate il loro valore. Il passo successivo consiste nel fare in modo che la maggior parte di questo valore aggiunto finisca nelle vostre tasche. La posizione ideale, a cui dovreste puntare già nelle fasi iniziali della vostra carriera, è quella che vi permette d'impossessarvi direttamente di tutto il valore aggiunto prodotto dal vostro lavoro.

La teoria del plusvalore di Karl Marx afferma che i lavoratori producono tutto il valore, e che il plusvalore finisce nelle tasche dei capitalisti che li occupano. Detto senza eufemismi, significa che i profitti sono plusvalore sottratto ai lavoratori.

La teoria è una sciocchezza, ma la si può leggere utilmente in controluce. Il dipendente medio, che produce risultati medi, sfrutta l'impresa più di quanto non venga sfruttato: le aziende hanno in genere troppi manager, e la maggioranza di essi non crea valore aggiunto. Ma il dipendente che applica correttamente il principio 80/20 sarà probabilmente molto più efficace della media, anche se è improbabile che il suo stipendio sia doppio o triplo rispetto a quello percepito dai suoi colleghi. Perciò è probabile che il dipendente 80/20 riesca a guadagnare di più mettendosi in proprio.

Quando si lavora in proprio, si viene pagati in base ai risultati. Per coloro che usano sistematicamente il principio 80/20, questa è un'ottima notizia.

L'unica fase in cui forse è prematuro mettersi in proprio, è quando si è ancora nella fase di formazione. Se un'azienda o uno studio professionale vi stanno insegnando molto, il valore di quest'apprendimento potrebbe eccedere il differenziale tra il contributo economico che fornite, e quanto percepite. Questo avviene di solito durante i primi due o tre anni di carriera professionale, ma può accadere anche quando un collaboratore con esperienza entra in una nuova azienda che ha standard professionali più elevati di quelle in cui lavorava in precedenza. In questo caso, il periodo di formazione intensa dura di solito solo pochi mesi, o un anno al massimo.

Terminata questa fase, è meglio mettersi in proprio. Non preoccupatevi troppo della sicurezza economica. Il vostro bagaglio di conoscenze

professionali e l’uso dei precetti 80/20 costituiscono la vostra polizza di assicurazione. In ogni caso, oggi le aziende non garantiscono più la sicurezza del posto di lavoro.

4.8. *Cercate collaboratori che sappiano creare utili*

Se la prima fase di ottimizzazione della vostra attività sta nell’impiego proficuo del tempo e la seconda nella piena appropriazione del valore che create, la terza consiste nella valorizzazione degli altri.

Siete unici e irripetibili, ma c’è una quantità di persone che potreste potenzialmente occupare. Una minoranza di essi – la minoranza a cui l’esperto di teoria 80/20 deciderà di attingere – aggiunge un valore nettamente superiore al suo costo.

Ne consegue che la fonte principale di ottimizzazione è costituita dagli altri. Entro certo limiti, si può, e si deve, trarre profitto da soggetti terzi che non sono collaboratori diretti: gli alleati. Ma è dai collaboratori diretti che si può ottenere il contributo più diretto e completo.

Un semplice esempio numerico può aiutare a fare mente locale sull’enorme valore dei collaboratori. Supponiamo che, usando il principio 80/20, riusciate a divenire cinque volte più efficaci dei vostri concorrenti diretti. Supponiamo anche che lavoriate in proprio, e quindi siate in grado di accedere all’intero valore creato dal vostro lavoro. Il massimo che potete fare, perciò, è ottenere dei risultati pari al 500% di quelli medi. Il vostro “surplus” rispetto alla media è dunque di 400 unità.

Ma ipotizziamo a questo punto che riusciate a identificare altri 10 professionisti, ognuno dei quali è, o può diventarlo attraverso la formazione, tre volte migliore della media. Questi professionisti non sono bravi come voi, ma comunque danno un valore aggiunto superiore al loro costo. Supponiamo anche che, per attrarre e trattenere questi potenziali collaboratori, li paghiate il 50% più del mercato. Ognuno di loro produrrà un output di 300 unità, e ne costerà 150. Ecco quindi che voi realizzate un “profitto” o un surplus di 150 unità per singolo collaboratore. Assumendo i dieci professionisti, avete dunque altre 1.500 unità di surplus da aggiungere alle 400 create da voi. A questo punto il vostro utile totale ammonta a 1.900 unità, quasi il quintuplo di quanto avevate prima di assumerli.

Naturalmente non dovete fermarvi a quota dieci collaboratori. Gli unici vincoli sono la vostra capacità di scovare collaboratori in grado di creare surplus, e la vostra abilità (e la loro) di trovare i clienti. Quest'ultimo vincolo non dovrebbe normalmente esistere in mancanza del primo, dato che professionisti capaci di fornire valore aggiunto dovrebbero trovare facilmente un mercato pronto ad accogliere i loro servizi.

Chiaramente è fondamentale assumere solo collaboratori che rendono molto di più di quel che costano, ma sarebbe sbagliato affermare che dovreste assumere solo i migliori. Il massimo valore aggiunto si ottiene assumendo il maggior numero possibile di professionisti in grado di creare valore aggiunto netto, anche se alcuni di essi saranno bravi solo il doppio rispetto alla media, mentre altri lo saranno addirittura cinque o più volte. All'interno della vostra forza lavoro, è comunque probabile che la distribuzione dell'efficacia segua un andamento 80/20, o 70/30. Il surplus massimo può coesistere con una distribuzione piuttosto squilibrata di talento. L'unico requisito è che il collaboratore che fornisce il contributo minimo, aggiunga comunque un valore superiore al suo costo.

4.9. *Utilizzate collaboratori esterni per tutto ciò che esula dalle vostre competenze*

Il principio 80/20 è un principio di selettività. Ottenete la massima efficacia concentrandovi sul quinto delle vostre attività in cui siete i migliori. Questo principio non si applica solo ai singoli, ma anche alle aziende.

Gli studi professionali e le aziende di successo esternalizzano tutto, tranne ciò in cui eccellono. Se la loro competenza primaria è il marketing, non si mettono a produrre. Se il loro vantaggio reale sta nella ricerca e sviluppo, conferiscono a terzi non solo la produzione, ma anche il marketing e le vendite. Se sono i migliori nelle produzioni di serie, non si mettono a fare prodotti "speciali" o varianti destinate a una fascia selezionata del mercato. Se sono i primi in produzioni speciali con elevati margini unitari, non mettono piede nel mass market. E così via.

Il quarto stadio dell'ottimizzazione consiste nell'utilizzare il più possibile produttori esterni. Mantenete la vostra azienda snella e concentrata

sulle aree in cui è molto più efficace dei concorrenti.

4.10. *Sfruttate la leva finanziaria*

Fino adesso abbiamo sostenuto l'opportunità di sfruttare le leve del lavoro e dell'organizzazione, ma si può beneficiare anche della leva finanziaria.

La leva finanziaria consiste nell'utilizzo del denaro per catturare surplus addizionale. In termini estremamente semplificati, significa acquistare macchinari che sostituiscono i lavoratori tutte le volte che la meccanizzazione riduce significativamente i costi. Oggi gli esempi più interessanti di leva finanziaria riguardano l'uso del denaro per "estendere" le buone idee che si sono già dimostrate valide in particolari circostanze, limitate o locali. In effetti, il capitale viene usato per moltiplicare un know-how consolidato e "congelato" in una determinata formula. Tra gli esempi possiamo mettere tutte le forme di distribuzione di software, la diffusione della formula fast-food (e sempre più, anche della ristorazione non così "rapida") alla McDonald's e la globalizzazione nella distribuzione dei soft drinks.

5. Conclusioni

La distribuzione delle ricompense dimostra sempre più il principio 80/20: i vincitori si prendono tutto. Le persone veramente ambiziose devono puntare ad essere ai vertici del loro specifico settore.

Individuate la vostra sfera di attività con un'impostazione fortemente restrittiva. Specializzatevi. Scegliete la nicchia fatta per voi. Non arriverete all'eccellenza, se non proverete anche entusiasmo per ciò che fate.

Il successo richiede conoscenze approfondite, ma anche un'esatta comprensione di ciò che fornisce la massima soddisfazione al cliente, con il minor impiego di risorse. Identificate in quali aree si può utilizzare proficuamente un 20% di risorse, per realizzare l'80% degli utili.

Imparate tutto ciò che c'è da imparare all'inizio della carriera. Potete farlo solo lavorando nelle migliori aziende e coi migliori professionisti che

vi operano; tenete presente che il concetto di “migliori” va inteso con riferimento alla vostra specifica e ristretta nicchia professionale.

Realizzate le quattro forme di leva organizzativa. Primo, utilizzate il vostro tempo. Secondo, appropriatevi in pieno del suo valore mettendovi in proprio. Terzo, assumete il maggior numero possibile di collaboratori che apportino valore netto al vostro business. Quarto, esternalizzate tutto ciò in cui voi e i vostri colleghi non siete decisamente più bravi degli altri.

Se farete tutto questo, avrete costruito la vostra carriera in azienda: la vostra azienda. A questo punto, utilizzate la leva finanziaria per moltiplicarne la redditività.

6. Moltiplicare i soldi

Se siete interessati a una carriera di successo, probabilmente sarete anche interessati a moltiplicare i vostri soldi. Come vedremo nei capitoli 14 e 15, questo è più facile e meno importante di quanto si creda comunemente.

---

[1] Vedi Robert Frank e Philip Cook (1995), *The Winner-Take-All Society*, Free Press, New York. Anche se non usano l’espressione 80/20, gli autori si riferiscono chiaramente alla dinamica di leggi analoghe a quella 80/20. Deplorano lo spreco determinato da uno sbilancio così forte nei compensi. Vedi anche il commento al libro contenuto in un saggio perspicace pubblicato su *The Economist* (25 novembre 1995, p. 134), a cui ho attinto a piene mani in questo paragrafo. L’articolo de *The Economist* ricorda che all’inizio degli anni ’80 Sherwin Rose, un economista dell’Università di Chicago, scrisse un paio di saggi sul reddito delle superstar.

[2] Vedi Richard Koch (1995), *The Financial Times Guide to Strategy*, Pitman, London, pp. 17-30.

[3] Vedi Louis S. Richman (1994), “The new worker élite”, *Fortune*, 22 agosto, pp. 44-50.

[4] Questa tendenza fa parte della c.d. “morte del management”, che comporta l’eliminazione dei manager, e la sopravvivenza, nelle aziende efficaci, dei soli “operativi”. Vedi Richard Koch e Ian Godden, *op. cit.* (vedi capitolo 3, nota 12).

14. Soldi, soldi, soldi

A colui che ha, sarà dato di più; e avrà l'abbondanza. Ma a colui che non ha sarà tolto anche il poco che ha.

Matteo, 25, 29

Anche questo è un capitolo opzionale, destinato a coloro che hanno del denaro e vorrebbero sapere come fare a moltiplicarlo.

Se il futuro riproduce il passato, è facilissimo moltiplicare il denaro: basta metterlo nel posto giusto e lasciarlo lì a fruttare.

1. Il denaro obbedisce al principio 80/20

Non a caso, Vilfredo Pareto scoprì quello che chiamiamo principio 80/20 mentre studiava la distribuzione dei redditi e della ricchezza. Egli scoprì l'esistenza di una distribuzione del denaro prevedibile e fortemente squilibrata. A quanto pare il denaro detesta una distribuzione equilibrata.

- Se non interviene il meccanismo redistributivo della tassazione progressiva, i redditi tendono a una distribuzione ineguale, in cui la maggior parte del reddito aggregato va a una minoranza.
- Anche in presenza di una tassazione progressiva, la ricchezza segue un andamento ancora più ineguale di quello dei redditi e la sua redistribuzione è ancora più difficile.
- Ciò si deve al fatto che la maggior parte della ricchezza deriva dall'investimento più che dal reddito; e al fatto che la distribuzione delle rendite finanziarie è ancor più squilibrata rispetto ai redditi.
- L'investimento crea forte ricchezza grazie al fenomeno degli interessi composti. Per esempio, il valore delle azioni cresce in media del 12,5% all'anno. Questo significa che 100 lire investite nel 1950 sarebbero oggi 22.740 lire. In genere, i rendimenti reali (depurati dell'inflazione) degli investimenti sono fortemente positivi, ad eccezione di quando divampa l'inflazione.

- I rendimenti composti dell'investimento sono sostanzialmente differenziati: alcuni sono molto più elevati di altri. Questo aiuta a spiegare perché la ricchezza è così mal distribuita. C'è una bella differenza se un patrimonio cresce a tassi del 5, del 10, del 20 o del 40% all'anno. 1.000 euro investiti in 10 anni a questi tassi composti darebbero, rispettivamente, 1.629, 2.593, 6.191 o 28.925 euro! Un tasso annuo di interesse composto al 40% produce in otto anni un rendimento 18 volte superiore a quello generato da un interesse composto del 5%. e i risultati si fanno ancora più squilibrati man mano che si va avanti.
  Fatto strano, certe categorie e certe strategie d'investimento risultano prevedibilmente migliori di altre nel produrre ricchezza.

2. Le intuizioni 80/20 per arricchirsi

- Avete molte più probabilità di arricchirvi o di rimpinguare in modo sostanzioso il vostro patrimonio con gli investimenti piuttosto che con i redditi da lavoro. Questo significa che conviene decisamente accumulare quanto prima un certo patrimonio attraverso un fondo d'investimento. Accumulare liquidità da destinare all'ingresso nel mondo degli investimenti richiede di solito tanto lavoro e tanto risparmio: per un periodo non breve occorre guadagnare più di quanto si spende.
- Le uniche eccezioni a questa regola sono le eredità o le donazioni, i matrimoni altolocati, le vincite alla lotteria o a qualche altra forma di scommessa, e il crimine. Le prime non sono facili da prevedere, le terze sono così improbabili che converrebbe escluderle dal campo delle previsioni, e il quarto non è raccomandabile. Rimangono quindi solo i secondi, che si possono pianificare consapevolmente, anche se il risultato rimane incerto.
- Per gli effetti composti dell'investimento ci si può arricchire cominciando a investire presto nella vita, vivendo a lungo, o entrambe le cose. Cominciare presto è la strategia più controllabile.
- Pianificate il più presto possibile una strategia coerente d'investimento a lungo termine, basata su principi che hanno funzionato bene in passato.

Come possiamo quindi ottenere l'80% di utili dai nostri investimenti finanziari con il 20% del denaro? La risposta[1] sta nel seguire i dieci comandamenti di Koch in materia d'investimenti, riportati nella figura 43.

Fig. 43 - I dieci comandamenti di Koch in tema d'investimenti

1	Fate in modo che la vostra filosofia d'investimento rifletta la vostra personalità
2	Siate proattivi e non puntate all'equilibrio
3	Investite principalmente sul mercato azionario
4	Investite sul lungo termine
5	Investite più che potete quando il mercato è in ribasso
6	Se non potete fare meglio del mercato, seguitelo
7	Costruite i vostri investimenti sulla base delle vostre esperienze specifiche
8	Considerate con la dovuta attenzione i mercati emergenti
9	Individuate i titoli in perdita
10	Reinvestite i vostri guadagni

2.1. *Fate in modo che la vostra filosofia d'investimento rifletta la vostra personalità*

Una regola ferrea per avere successo negli investimenti personali è quella di scegliere una tecnica sperimentata, il più possibile aderente alla vostra personalità e alle vostre capacità. La maggioranza degli investitori privati non ha successo perché fa uso di tecniche che, per quanto validissime, non si addicono al loro profilo personale. L'investitore dovrebbe scegliere da un menù di una decina di strategie di successo quella più adatta al suo temperamento e alle sue competenze.

Per esempio:

- se vi piace giocare coi numeri e siete analitici, dovreste diventare devoti cultori di uno dei metodi analitici d'investimento. Quelli che preferisco sono l'investimento azionario (ma attenzione al punto seguente), la ricerca di rapidi guadagni e di investimenti specifici come i warrant;
- se siete più inclini all'ottimismo che al pessimismo, evitate un approccio eccessivamente analitico come quello che ho appena menzionato. L'ottimista è spesso un cattivo investitore, perciò assicuratevi che i titoli su cui puntate crescano decisamente più dell'indice di borsa; in caso contrario, vendeteli e investite i ricavi su un fondo brillante.
  Talvolta gli ottimisti, che in questo caso meritano l'appellativo di "visionari", si rivelano degli investitori eccellenti, perché scelgono due o tre titoli che giudicano con un forte potenziale. Ma se siete degli ottimisti, cercate di raffreddare i vostri entusiasmi, e mettete per iscritto, con la massima cura, le ragioni per cui, secondo voi, quei titoli sarebbero tanto allettanti. Cercate di essere razionali prima di deciderne l'acquisto. E fate in modo di vendere tutti i titoli in perdita, anche se per istinto li vorreste tenere;
- se non siete né analitici, né visionari, ma solo dei tipi pratici, dovreste specializzarvi in un'area che conoscete molto bene, o seguire degli investitori di qualità che hanno un record di successo

nella selezione di titoli-guida.

2.2. *Siate intraprendenti e squilibrati*

Essere intraprendenti significa non delegare ad altri le proprie decisioni d'investimento. Il pericolo dei consulenti d'investimento e dei gestori di fondi non è tanto che si trattengono una bella fetta di utili, quanto, e soprattutto, che difficilmente consigliano o creano quel portafoglio squilibrato che conduce a profitti superiori. Si dice sempre che il rischio viene minimizzato distribuendo il portafoglio su un "giardinetto" molto ampio e diversificato, che contiene: titoli di stato, azioni, liquidità, immobili, preziosi e obbligazioni, ma la minimizzazione del rischio è sopravvalutata. Se volete diventare abbastanza ricchi da cambiare vita, dovete procurarvi guadagni al di sopra della media. Le possibilità di arrivarci sono molto più alte se si adotta un portafoglio squilibrato, il che significa concentrare il capitale su pochi investimenti: quelli che a vostro giudizio più redditizi. E significa anche che dovreste puntare su una sola categoria d'investimenti.

2.3. *Investite principalmente in titoli quotati in borsa*

Se non siete esperti in qualche business stravagante, come le sete cinesi del XIX secolo o i soldatini d'epoca, il miglior terreno d'investimento rimane la borsa.

Nel lungo termine, l'investimento in azioni ha reso molto più dei depositi bancari o del reddito fisso, buoni del tesoro od obbligazioni che fossero. Per esempio ho calcolato, con riferimento al mercato azionario inglese, che 100 sterline investite nel 1950 in una *building society*[*] sarebbero diventate 813 nel 1992. La stessa somma, investita in azioni, avrebbe dato, sempre nel 1992, 14.198 sterline: più di 17 volte tanto[2]. Calcoli analoghi si possono fare per il mercato azionario degli Stati Uniti e per qualunque altra borsa di rilievo.

Anne Scheiber, un'investitrice individuale americana, priva di particolare esperienza in campo azionario, investì 5000 dollari in titoli blue-chip subito dopo la seconda guerra mondiale. Poi li lasciò lì a maturare. Nel 1995 il suo

capitale azionario valeva 22 milioni di dollari: il 440% dell'investimento originario!

Le azioni rappresentano per fortuna una forma d'investimento relativamente facile per l'inesperto.

2.4. Investite sul lungo termine

Non continuate a comprare e vendere; questo vale per i singoli titoli e per il vostro portafoglio azionario in generale. Tenetevi i titoli per molti anni, a meno che non si tratti di azioni in ribasso permanente. Comprare e vendere azioni è costoso, oltre che una gran perdita di tempo. Se appena potete, ragionate su 10 o, meglio, su 20, 30, 50 anni. Se investite in azioni con una prospettiva di breve termine, più che investire state giocando d'azzardo. Se vi viene la tentazione di liquidare i titoli e di spendere il ricavato, più che investire state rinviando una spesa.

Naturalmente, arrivati a un certo punto, vorrete godervi il frutto dei vostri investimenti azionari, prima che siano i vostri eredi a farlo. Di solito il miglior uso della ricchezza consiste nel passare a un nuovo tipo di vita, in cui siete voi a decidere del vostro tempo, a intraprendere un'attività di lavoro, in linea con le vostre preferenze. In quel momento il periodo d'investimento è terminato, ma finché non avrete messo assieme abbastanza soldi da poter realizzare questo cambiamento di vita, continuate ad accumulare.

2.5. *Investite al massimo quando il mercato è in ribasso*

Anche se il valore delle azioni aumenta nel tempo, il mercato azionario ha un andamento ciclico, in parte perché segue il ciclo dell'economia reale, ma soprattutto perché è soggetto ai cambiamenti d'umori. Sembra incredibile, ma i corsi azionari risentono di mode, di preoccupazioni irrazionali, d'istinti animali, di speranza e di paura. Fu lo stesso Pareto a rilevare questo fenomeno:

> Nell'etica, nella religione e nella politica possiamo osservare un ripetersi regolare dei sentimenti, che richiama la ciclicità del sistema economico…

> Se nella fase ascendente del ciclo economico qualunque argomentazione intesa a dimostrare che un'impresa produrrà reddito viene accolta con favore, nella fase discendente essa verrà respinta con decisione… Colui che nella fase discendente rifiuta di sottoscrivere certe azioni, si ritiene guidato esclusivamente dalla ragione e non sa che, inconsciamente, è condizionato dalle migliaia di lievi impressioni che riceve dalle notizie economiche riportate dalla stampa quotidiana. Quando, successivamente, durante la fase ascendente dell'economia, si deciderà a sottoscrivere quelle stesse azioni, o azioni analoghe che non offrono migliori probabilità di successo, crederà ancora di seguire solo il dettato della ragione, e rimarrà inconsapevole del fatto che il suo passaggio dalla sfiducia alla fiducia dipende dai sentimenti generati dall'atmosfera che lo circonda…
>
> In borsa è risaputo che in genere il pubblico compra quando il mercato sale e vende quando scende. Gli operatori finanziari che, grazie alla loro maggior esperienza nel settore, si affidano maggiormente al raziocinio, anche se talvolta cedono essi stessi all'irrazionalità, fanno esattamente l'opposto; e questa scelta è la fonte principale dei loro guadagni. Nelle fasi di boom, qualunque mediocre argomentazione che ne prospetti la continuità nel futuro ha un grosso potere di persuasione; e se cercaste di dire a un uomo che, dopotutto, i prezzi non possono continuare a salire indefinitamente, state pur certi che non vi darebbe ascolto[3].

Un'intera scuola di pensiero, quella dell'investimento basato sul valore, è cresciuta intorno a questa filosofia: comprate quando il mercato azionario in generale, o un singolo titolo, è in ribasso; e vendete quando è in rialzo. Uno dei più brillanti investitori di tutti i tempi, Benjamin Graham, ha scritto un manuale fondamentale per l'investimento "value", le cui indicazioni hanno trovato ripetute conferme[4].

Le regole che possono guidarvi sono numerose. Con una forte semplificazione, che ha il pregio di coglierne all'80% l'essenza, concentrandola in molto meno del 20% dello spazio richiesto dall'esposizione completa, vi presento tre regole che potranno esservi particolarmente d'aiuto.

- Non comprate quando tutti comprano, e quando tutti sono convinti che il mercato possa solo salire. Comprate, invece, quando gli altri sono pessimisti.
- Utilizzate il rapporto prezzo/utili (*Price/Earnings*, P/E) come unico parametro di riferimento per decidere se le azioni che v'interessano sono care o a buon mercato. Il P/E di un'azione è dato dal prezzo diviso per gli utili netti. Per esempio, se il prezzo di un'azione è 250 cent, e l'utile per azione ammonta a 25 cent, il P/E di quell'azione è 10. Se il valore del titolo sale, in un periodo di euforia del mercato, a 500 cent, ma l'utile per azione resta fermo a 25 cent, il P/E peggiora, passando a 20.
- In genere, un P/E medio di mercato superiore a 17 rappresenta un segnale di pericolo. Non investite pesantemente quando il mercato viaggia su quei valori. Un P/E inferiore a 12 segnala

che conviene comprare; un P/E inferiore a 10 è un vero e proprio invito all'investimento azionario. Il vostro agente di cambio o un buon quotidiano economico dovrebbero dirvi qual è il P/E attuale. Se vi chiedono a quale P/E fate riferimento, rispondete dottamente: «Il P/E storico, ignorante!»[5].

2.6. *Se non potete anticipare il mercato, seguitelo*

È possibile sviluppare un approccio d'investimento superiore alla media di mercato seguendo determinati principi e un approccio coerente con la vostra personalità e le vostre competenze, ed è proprio quanto prenderemo ora in esame. Tuttavia. non è da escludere che la vostra selezione degli investimenti da effettuare vi porti a una performance inferiore a quella degli indici del mercato azionario. In questo secondo caso, o se non desiderate neppure sperimentare un vostro approccio con la speranza di fare meglio del mercato, dovreste "seguire l'indice".

Seguire l'indice, o anche "seguire il mercato", significa acquistare azioni *blue chips*. Poi le si vende solo se vengono estromesse dall'indice (il che accade alle azioni che danno risultati deludenti) e se ne comprano di nuove solo quando vengono incluse per la prima volta nell'indice.

Potete mettervi voi stessi a seguire l'indice delle *blue chips*, il che comporta lo sforzo di seguire regolarmente la stampa economica. In alternativa potete mettere i vostri risparmi in un fondo azionario gestito da esperti finanziari che lo faranno al vostro posto, in cambio di una piccola cifra annuale.

Potete scegliere fondi diversi, a seconda del mercato che intendete prendere a riferimento. In genere, il comportamento più saggio è lavorare sul mercato azionario nazionale e scegliere un fondo che ricalchi in modo ampio l'indice in cui sono inserite le azioni migliori (appunto le *blue chip*).

Seguire l'indice è una politica a basso rischio che, nel lungo periodo, dovrebbe generare utili elevati. Se decidete di utilizzare questo approccio, potete limitarvi a leggere i miei primi sei precetti. Scegliere direttamente i titoli da acquistare può essere più divertente e più remunerativo, ma anche più rischioso. Gli ultimi quattro precetti si applicano appunto a questo caso. Ricordate, tuttavia, che qui vi si impone di tornare a seguire l'indice, salvo che la vostra strategia personale d'investimento dia risultati generalmente

superiori a quelli dell'indice stesso. Se questo non avviene, date un taglio alle vostre perdite e mettetevi a seguire l'indice.

2.7. *Costruite i vostri investimenti sulla base delle vostre conoscenze specifiche*

La vera essenza della filosofia 80/20 sta nel conoscere a fondo poche cose, ovvero sta: nella specializzazione.

Questa legge si applica in particolare agli investimenti. Se avete intenzione di scegliere da soli i titoli da acquistare, specializzatevi in un'area in cui siete in qualche modo esperti.

Il grande vantaggio della specializzazione sta nel fatto che le possibilità sono praticamente infinite. Potreste, per esempio, specializzarvi in azioni del settore in cui lavorate, o a cui vi dedicate per hobby, della vostra zona geografica, o di qualunque altro campo di vostro interesse. Se per esempio vi piace fare shopping, potreste decidere di specializzarvi in azioni di aziende commerciali. Se poi vi capita di notare una nuova catena di distribuzione aperta da poco, i cui negozi appaiono pieni di acquirenti vogliosi di comprare, potreste decidere d'investire in azioni di quel gruppo.

Se non siete degli esperti, potrebbe essere utile specializzarvi in pochi titoli, per esempio quelli di un determinato settore, di cui dovreste imparare il più possibile.

2.8. *Considerate con la dovuta attenzione i mercati emergenti*

I mercati emergenti sono quelli di paesi in via di sviluppo: paesi la cui economia sta crescendo rapidamente, e le cui borse sono ancora in fase di evoluzione. Tra i mercati emergenti vi sono: gran parte dell'Asia (con esclusione del Giappone), l'Africa, il subcontinente indiano, il Sud America, i paesi ex comunisti dell'Europa centrale e orientale, e le estreme propaggini dell'Europa, come Portogallo, Grecia e Turchia.

La teoria di base è molto semplice. La performance del mercato borsistico sarebbe correlata alla crescita complessiva dell'economia nazionale. Perciò converrebbe investire nei paesi che presentano la più rapida crescita del Pil, attuale e prevista: i mercati emergenti.

Ma vi sono altre ragioni per le quali i mercati emergenti possono rappresentare dei buoni investimenti. È in quei paesi che si trova il grosso delle future privatizzazioni, e si tratta in genere di paesi che incentivano fortemente i capitali stranieri. L'inaspettata ed improvvisa morte del comunismo intorno al 1990 obbligò molti paesi emergenti ad adottare delle politiche economiche d'impronta più liberale; ed esse daranno probabilmente i frutti attesi, dopo l'inevitabile disordine sociale iniziale, sotto forma di profitti più elevati per gli investitori. E le azioni dei paesi emergenti sono spesso particolarmente interessanti, perché tendono ad avere degli indici P/E decisamente bassi. Con lo sviluppo e la maturazione del mercato, e la crescita delle singole aziende, i P/E tenderanno a salire, facendo lievitare considerevolmente il valore delle azioni.

Ma investire nei mercati emergenti è enormemente più rischioso che operare sul mercato domestico. Le imprese sono più giovani e meno stabili, l'intero mercato borsistico del paese potrebbe crollare per effetto di cambiamenti politici o di riduzioni nei prezzi dei beni di uso corrente; la moneta locale potrebbe deprezzarsi (e con essa il valore dei vostri titoli) e potreste trovare molte più difficoltà a disinvestire di quante ne abbiate incontrate nell'investire. Inoltre, il costo dell'investimento in termini di *spread* e di commissioni è notevolmente più alto di quello che si paga nei paesi industrializzati. Le possibilità di vedersi truffati da un operatore importante sono molto più elevate.

L'investitore che punta sui mercati emergenti deve seguire tre politiche. Una consiste nel limitare l'investimento a una parte ridotta del portafoglio totale, non superiore al 20%. La seconda sta nel ritardare l'investimento fino a quando il valore del mercato è relativamente basso, e il P/E medio per i paesi in cui s'investe è inferiore a 12. La terza regola è quella d'investire sul lungo termine, e uscire dall'investimento solo quando i P/E sono relativamente elevati.

Ma, con queste cautele, i mercati emergenti presentano nel lungo periodo significative probabilità di rendimenti eccellenti, e metterci dei soldi può essere sia saggio che divertente.

2.9. *Individuate i titoli in perdita*

Se qualche azione scende del 15% (del prezzo che avete pagato), vendetela. Seguite questa regola rigorosamente e senza eccezioni.

Se volete ricomprare successivamente a un prezzo inferiore, attendete a reinvestire finché il prezzo non ha smesso di scendere, almeno per un certo numero di giorni (o preferibilmente di settimane).

Applicate la stessa regola del 15% al nuovo investimento: fermate le perdite una volta superata la soglia del 15%.

L'unica eccezione accettabile a questo comandamento si ha nell'ipotesi in cui siate investitori di lunghissimo termine, che non vogliono fastidi con le oscillazioni del mercato e non hanno il tempo di seguire le vicende dei loro investimenti. Chi ha tenuto le azioni durante e dopo i crolli dei periodi 1929-1932, 1974-1975 e 1987, ha ottenuto ricche soddisfazioni nel lungo periodo. Coloro che hanno venduto (nei casi in cui è stato possibile), dopo aver perso il primo 15%, e si sono riaffacciati al mercato dopo che lo aveva recuperato, probabilmente hanno guadagnato ancora di più.

Il punto essenziale della regola 15% è che si riferisce ai singoli titoli, non a tutto il mercato. Se un'azione scende del 15%, il che è molto più facile rispetto a un calo generalizzato del mercato in questa stessa misura, dovrebbe essere venduta. Ma se poche fortune sono state perse – ammesso che ciò sia avvenuto – per il perdurare eccessivo dell'investimento in borsa (o per la decisione di mantenere un ampio portafoglio azionario), molte altre lo sono state per una malintesa fedeltà a uno o più titoli declinanti. Per le singole azioni, la migliore previsione dell'andamento futuro è l'andamento corrente.

2.10. *Reinvestite i vostri guadagni*

Riducete le vostre perdite, ma non riducete i vostri guadagni. Il migliore indicatore di lungo periodo di un investimento di successo è il guadagno di breve periodo, ripetuto in continuazione nel tempo. Resistete alla tentazione di incassare i profitti troppo in fretta. È qui che molti investitori privati commettono i peggiori errori: fanno dei buoni profitti, ma rinunciano a guadagni molto più consistenti. Nessuno è mai andato in rovina per avere incassato gli utili, ma molti non si sono mai arricchiti per aver seguito la stessa procedura!

Vi sono altre due regole d’investimento 80/20, che non sono state ancora esplorate.

- Se confrontiamo un gran numero di portafogli d’investimento su un lungo periodo di tempo, scopriremo che di solito il 20% dei portafogli assicura l’80% dei guadagni.
- Per il singolo che detiene un portafoglio azionario per un lungo periodo di tempo, l’80% dei guadagni verrà di norma dal 20% degli investimenti. In un portafoglio composto esclusivamente da azioni, l’80% dei guadagni verrà dal 20% delle azioni possedute.

La ragione della veridicità di tali regole è che di solito pochi investimenti producono risultati straordinari, mentre la maggioranza non dà queste soddisfazioni. Queste poche azioni superstar possono produrre utili fenomenali, perciò è assolutamente fondamentale tenere i titoli superstar in portafoglio molto a lungo, in modo da lasciar correre i profitti. Per dirlo con le estreme parole di un personaggio di uno romanzo di Anita Brookner: «Non vendete mai le azioni Glaxo».

Sarebbe stato facile garantirsi guadagni del 100% comprando titoli IBM, McDonald’s, Xerox o Marks & Spencer negli anni ’50 o ’60 oppure titoli Shell, GE, Lonrho, BTR o azioni della società farmaceutica Astra negli anni ’70, o ancora azioni American Express, Body Shop o Cadbury Schweppes all’inizio degli anni ’80 e azioni Microsoft nell’ultima parte del decennio. Gli investitori che avessero riscosso i pur rilevantissimi, guadagni derivanti dalla vendita di queste azioni, si sarebbero privati dei sostanziali incrementi di valore dei titoli stessi, realizzatisi negli anni.

I business validi tendono a produrre un circolo virtuoso, fatto di una serie di performance eccezionali. Solo quando lo slancio positivo s’inverte, e ci vogliono di solito parecchi decenni, dovreste prendere in considerazione l’idea di vendere. Ancora una volta, una buona regola empirica è quella di non vendere finché il prezzo non scende del 15% rispetto al corso massimo degli ultimi tempi.

Per metterla in pratica, fissate un prezzo prestabilito a cui vendere, pari al 15% in meno rispetto al corso massimo. Una riduzione del 15% potrebbe indicare un’inversione di tendenza. Diversamente continuate a tenere in portafoglio il titolo, finché le circostanze non vi obbligano a vendere.

3. Conclusione

I soldi producono soldi, ma alcuni metodi ne danno di più. Samuel Johnson ha detto che un uomo non lavora mai in modo così innocente come quando fa soldi. La sua osservazione tocca a livello morale l'accumulazione di ricchezza tramite investimento, successo professionale, o entrambe le cose. La ricerca del successo economico, come quella del successo professionale, non va denigrata, ma nessuna delle due è un passaporto garantito per la gratitudine della società, o per la felicità personale. E sia l'arricchimento che il successo professionale presentano il pericolo di diventare fini a se stessi.

L'ubriacatura da successo è tutt'altro che impossibile. La ricchezza va amministrata, comporta contatti con avvocati, consulenti fiscali, banchieri e altri personaggi stimolanti. La logica del successo professionale, delineata nel capitolo precedente, porta quasi inesorabilmente all'ulteriore ricerca di un'evoluzione professionale. Per avere successo, occorre puntare al massimo. Per arrivarci, bisogna trasformare una passione in un business. Per ottenere il massimo, bisogna assumere un numero significativo di collaboratori. Per massimizzare il valore del proprio business, bisogna utilizzare i quattrini di altre persone e sfruttare la leva finanziaria, in modo da diventare ancora più grandi e più profittevoli. Il circolo dei contatti si espande e il tempo per incontrare gli amici e coltivare le relazioni sociali si riduce. Sulla giostra vorticosa del successo è facile perdere concentrazione, prospettiva e valori ideali. È perfettamente razionale dire, arrivati a un certo stadio, «Basta col successo: voglio scendere!».

Per questo ha senso ritirarsi dalla corsa alla carriera e ai soldi, e considerare l'argomento più importante di tutti: la felicità.

---

[1] Quella che segue è una descrizione fortemente semplificata. Consiglio a coloro che vogliono affrontare seriamente la questione degli investimenti privati di leggersi: Richard Koch (1994, 1997), *Selecting Shares that Perform*, Pitman, London.

[*] Figura tipica, e preminente, dell'economia britannica, la *building society* è qualcosa di più, e di diverso, rispetto all'impresa immobiliare in senso stretto: acquisisce i terreni, cura – quasi sempre

appaltandola a terzi – la costruzione, e gestisce la commercializzazione dell'immobile. Costituisce quindi, nella realtà economica locale, un intermediario finanziario di rilievo, sostenuto quasi sempre da capitali ingenti (n.d.t.).

[2] Basato su *BZW Equity and Gilt Study* (1993), BZW, London. Vedi Koch, *ibid.*, p. 3.

[3] Vilfredo Pareto, *op. cit*.

[4] Vedi Janet Lowe (1995), *Benjamin Graham, The Dean of Wall Street*, Pitman, London.

[5] Oltre al P/E storico, basato sui dividendi pubblicati relativi all'anno precedente, c'è anche il P/E prospettico, che si basa sui dividendi futuri, stimati dagli analisti di borsa. Se i dividendi sono considerati in ascesa, il P/E prospettico sarà inferiore al P/E storico, per cui le azioni appariranno meno costose. Il P/E prospettico dovrebbe essere tenuto in considerazione da investitori esperti, ma è anche potenzialmente pericoloso perché gli utili previsti potrebbero non materializzarsi (come infatti avviene spesso). Vedi Richard Koch, *op. cit.* (vedi nota 1), pp. 108-12, per un'illustrazione dettagliata del P/E.

15. Le sette abitudini alla felicità

Il carattere non è il destino.

Daniel Goleman[1]

Aristotele diceva che l'obiettivo di tutta l'attività umana dovrebbe essere la felicità. Nel corso dei secoli, non abbiamo dato molto ascolto ad Aristotele. Forse avrebbe dovuto dirci come essere più felici. Avrebbe potuto iniziare utilmente da un'analisi delle cause di felicità e d'infelicità.

Il principio 80/20 si può veramente applicare alla felicità? Io credo proprio di sì. Per la maggioranza delle persone sembra confermato che la maggior parte della felicità si concentra in un tempo limitato. Un'ipotesi 80/20 suggerirebbe che l'80% della felicità si realizza nel 20% della vita. Quando ho sperimentato quest'ipotesi su alcuni amici, e ho chiesto loro di dividere le settimane in giorni e frazioni di giorno, o i mesi in settimane, gli anni in mesi e la vita in anni, quasi 2/3 degli intervistati hanno rivelato una marcata tendenza allo squilibrio, in termini approssimativi 80/20.

L'ipotesi non funziona con tutti. Un buon terzo dei miei amici non mostra questo andamento 80/20. La loro felicità è distribuita molto più equamente nel tempo. L'aspetto affascinante di quest'ultimo gruppo è che sembra notevolmente più felice del gruppo più vasto, la cui felicità segue un andamento irregolare, a picchi e flessi.

Questa constatazione trova riscontro nel senso comune. Coloro che sono felici per la maggior parte del tempo, hanno maggiori probabilità di essere più felici in generale. Quelli che vivono brevi attimi d'intensa felicità tendono a essere complessivamente meno felici.

Ciò collima anche con l'idea espressa in tutto il libro, secondo cui il rapporto 80/20 implica spreco e ampi spazi di miglioramento. Ma più chiaramente suggerisce che il principio 80/20 potrebbe aiutarci a essere più felici.

1. Due modi per essere più felici

- Identificate le occasioni in cui siete più felici, ed estendetele il più possibile.
- Identificate le occasioni in cui siete più infelici, e riducetele il più possibile.

Dedicate più tempo alle attività che vi danno più soddisfazione, e meno tempo alle altre. Cominciate a eliminare le "vallate d'infelicità", le situazioni che tendenzialmente vi rendono infelici. Il miglior modo d'incamminarsi sulla strada della felicità è abbandonare l'infelicità. Avete più capacità di controllo su questi problemi di quanto immaginate; vi basta evitare tutto quello che in base all'esperienza potrebbe rendervi infelici.

Per le attività che non vi rendono felici (o peggio, che vi rendono infelici), pensate sistematicamente a come potreste renderle più gradevoli. Se funziona, bene, altrimenti trovate un modo per evitarle!

2. Ma non è l'uomo incapace di affrontare l'infelicità?

Potreste obiettare, specie se avete esperienza di persone cronicamente infelici (che vengono spesso relegate nella categoria, in apparenza oggettiva e in sostanza pericolosa e distruttiva, dei "mentalmente disturbati"; che ha portato al mondo una quantità di miserie), che una simile analisi è decisamente troppo semplicistica e presuppone un certo livello di controllo sulla nostra felicità che, per ragioni psicologiche profondamente radicate, pochissimi di noi possiedono. La nostra capacità di essere felici non è largamente predestinata, per ereditarietà o per esperienze infantili? Abbiamo davvero un qualche controllo sulla nostra felicità?

Senza dubbio vi sono soggetti caratterialmente più inclini di altri alla felicità. Per alcuni il bicchiere è sempre mezzo pieno; per altri è sempre mezzo vuoto. Psicologi e psichiatri ritengono che la capacità di essere felici sia determinata dall'interazione tra fattori genetici, esperienze infantili,

biochimica cerebrale e fatti decisivi della vita. Chiaramente gli adulti non possono intervenire sui loro geni, sulle esperienze dell'infanzia o sulle disavventure del passato. È fin troppo facile, per chi tende a sfuggire alle responsabilità, attribuire però il proprio disfattismo a forze estranee al proprio controllo, specie se si trova l'avallo di medici troppo compiacenti.

Per fortuna, il senso comune, l'osservazione e le più recenti scoperte scientifiche indicano tutti che, mentre ognuno ha la dotazione di felicità che gli ha dato il destino, possiamo fare molto per giocarcela meglio e per migliorare nel corso di quella partita a carte che è la vita. Gli adulti hanno una diversa disposizione atletica che varia da soggetto a soggetto, in funzione della struttura genetica e dell'attività sportiva praticata durante l'infanzia, la giovinezza e successivamente. Eppure chiunque può migliorare la propria forma fisica attraverso un allenamento regolare e appropriato. Allo stesso modo, la nostra dotazione intellettuale, fornitaci dalla natura e dall'ambiente in cui siamo cresciuti, è quella che è, ma ognuno può allenare la propria mente, e svilupparla di conseguenza. Possiamo avere una tendenza, più o meno spiccata in base a fattori genetici e culturali, a mettere su peso, ma una dieta sana e un adeguato esercizio fisico possono far dimagrire in modo significativo quasi tutti gli obesi. Perché, in linea di principio, la nostra capacità di diventare più felici non dovrebbe seguire la stessa regola, quale che sia il nostro punto di partenza sul piano caratteriale?

La maggior parte di noi ha in mente degli esempi in cui la vita di amici e conoscenti è letteralmente cambiata, e la felicità è cresciuta o diminuita in via permanente, per effetto di azioni liberamente intraprese da queste persone. Un nuovo partner, un nuovo lavoro, un nuovo posto in cui vivere, un nuovo stile di vita, o anche solo la decisione consapevole di adottare un atteggiamento diverso nei confronti della vita: ognuna di queste cose può fare la differenza per quanto riguarda la felicità personale, e tutte quante sono sotto il nostro controllo personale. La predestinazione è un'ipotesi che non convince, se si può dimostrare che solo chi crede nella predestinazione è soggetto alla sua influenza. La prova che alcuni riescono a cambiare il proprio destino dovrebbe essere quanto mai persuasiva, e indurci a emularli.

2.1. *La libertà di essere felici trova finalmente il supporto della scienza*

Finalmente, il campo della psicologia e della psichiatria (che, più dell'economia, si merita l'epiteto di "scienza triste"), stimolato dalle scoperte delle altre discipline scientifiche sta producendo un quadro più positivo, coerente col nostro senso comune e con l'osservazione della realtà. La genetica aveva un approccio eccessivamente deterministico, che riduceva il complesso comportamento umano al capriccio dei geni ereditari. Come rileva un genetista illuminato, il professor Steve Jones dell'University College di Londra, «Più volte è stata annunciata la scoperta di singoli geni che provocherebbero la depressione, la schizofrenia e l'alcolismo. E tutti gli annunci sono stati smentiti»[2]. Ora un eminente neuropsichiatra ci viene a dire che «In base alle risultanze di una nuova branca scientifica, la psiconeuroimmunologia, si arriva alla conclusione che… l'essere umano agisce come un tutto integrato. … L'evidenza scientifica indica che esiste un delicato equilibrio tra ciò che pensiamo e proviamo di giorno in giorno, e la nostra salute fisica e mentale»[3]. In altre parole, entro certi limiti, si può decidere della propria felicità e della propria salute.

2.2. *Dipendenza dalle condizioni iniziali*

Questo non significa che dovremmo gettare alle ortiche le ricerche precedenti sull'importanza delle esperienze infantili (o delle vicissitudini successive). Abbiamo visto nella prima parte che la teoria del caos mette in luce una "forte dipendenza dalle condizioni iniziali". Significa che nella prima fase di qualunque fenomeno, eventi occasionali e cause in apparenza irrilevanti possono provocare uno scostamento rilevante nell'esito finale.

Nell'infanzia sembra che accada qual di analogo, tale da produrre in noi la convinzione di essere o non essere amati, di essere intelligenti o stupidi, apprezzati o disprezzati, propensi al rischio o vincolati al rispetto dell'autorità – convinzioni che vengono spesso mantenute per tutta la vita e a cui magari si è arrivati senza il minimo fondamento obiettivo, ma che così acquistano una vita propria, diventando una sorta di profezia destinata ad avverarsi. Gli eventi successivi – un esame andato male, un amore che finisce, l'insoddisfazione professionale, un rallentamento nella carriera, un

licenziamento, una malattia – rischiano di gettarci nella depressione più nera, e rafforzano l'opinione negativa che abbiamo di noi stessi.

2.3. *Rimettere indietro l'orologio per trovare la felicità*

Dunque viviamo proprio in un mondo agghiacciante, lastricato ovunque d'infelicità? Io non la penso così.

L'umanista Pico della Mirandola (1463-93) ricordava che gli esseri umani non sono identici agli altri animali[4]. Tutte le altre creature hanno una natura ben definita, che non possono cambiare. Gli esseri umani sono dotati di una natura meno rigidamente definita, e sono quindi in grado di forgiare se stessi. Il resto del mondo animato è passivo; solo gli uomini hanno una natura attiva. Gli altri esseri viventi sono immodificabili, mentre a noi è data la possibilità di evolverci.

Capovolgendo il pensiero di Jean-Jacques Rousseau, l'uomo è ovunque in catene, tuttavia può essere libero ovunque. Siamo in grado di modificare il modo in cui vediamo gli eventi esterni, anche dove non li possiamo cambiare. E possiamo anzi fare qual di più: rivedere in maniera intelligente il nostro atteggiamento nei confronti delle situazioni che ci fanno felici o infelici.

3. Trovare la felicità rafforzando l'intelligenza emotiva

Daniel Goleman e altri autori hanno contrapposto all'intelligenza accademica, quella che si misura con il quoziente d'intelligenza IQ, l'intelligenza *emotiva*: «abilità quali quelle di automotivarsi e di ritardare la gratificazione; di controllare i propri sentimenti e impedire che l'emozione prenda il sopravvento sulla capacità di pensare; di creare empatia e sperare»[5]. L'intelligenza emotiva è più importante per la felicità dell'intelligenza razionale, eppure la nostra società non ne valorizza adeguatamente lo sviluppo. Come rileva acutamente Goleman:

> Anche se un IQ elevato non è garanzia di prosperità, di prestigio o di felicità nella vita, le nostre scuole e la nostra cultura restano fissate sulle abilità accademiche e ignorano l'intelligenza emotiva: una serie di tratti – qualcuno parla di carattere – che conta immensamente per il nostro destino personale[6].

La buona notizia è che l'intelligenza emotiva si può coltivare e apprendere: di sicuro nell'infanzia, ma anche in tutte le altre fasi della vita. Per usare la felicissima espressione di Goleman: «il carattere non è il destino» e dunque possiamo modificare il nostro destino cambiando il nostro temperamento. Lo psicologo Martin Seligman fa notare: «sentimenti come ansia, tristezza e ira non discendono su di voi senza che possiate esercitare il minimo controllo… Usate il pensiero per modificare i vostri sentimenti»[7]. Esistono tecniche sperimentate per allontanare le avvisaglie della tristezza e della depressione, prima che comincino a intaccare salute e felicità. Inoltre, coltivare un atteggiamento ottimistico può aiutarvi a prevenire la malattia, e ad avere una vita più felice. Anche qui, Goleman dimostra che la felicità è collegata a processi neurologici che hanno sede nel cervello.

> Uno dei principali mutamenti biologici legati alla felicità è l'intensificazione dell'attività in una zona del cervello che inibisce le sensazioni negative e stimola un incremento dell'energia disponibile, nonché un'attenuazione delle preoccupazioni… C'è una tranquillità interiore, che permette di recuperare più in fretta lo stress biologico derivante dall'insorgere di emozioni negative[8].

Identificate le leve personali che possono amplificare i pensieri positivi ed eliminare i pensieri negativi. In quali circostanze siete più positivi e in quali più negativi? Dove siete? Con chi siete? state facendo? Com'è il tempo? Ognuno di noi ha una vasta sfera d'intelligenza emotiva, che dipende dalle circostanze. Potete cominciare a costruire la vostra intelligenza emotiva concedendovi una pausa, volgendo una situazione a vostro favore, facendo le cose che sentite di poter controllare al meglio e che vi fanno stare bene. Potete anche evitare o minimizzare, le situazioni in cui avete la sensazione di essere più stupidi!

4. Renderci più felici cambiando la nostra visione della realtà

Abbiamo tutti sperimentato la trappola della depressione autoalimentata, quando pensiamo in negativo e non facciamo che peggiorare la realtà; al punto di non riuscire a intravedere una via d'uscita. Quando finalmente ne usciamo, ci rendiamo conto che la via d'uscita era sempre lì. Possiamo

allenarci a troncare la spirale montante della depressione attraverso semplici accorgimenti: cercare compagnia, uscire dal solito ambiente, obbligarci a fare sport.

Ci sono molti casi di persone esposte alle peggiori sventure – internati nei campi di concentramento o malati senza speranza – che reagiscono positivamente alle loro disgrazie, con modalità che ne modificano la prospettiva esistenziale, e ne aumentano la capacità di sopravvivenza.

Secondo il dr. Peter Fenwick, noto consulente in campo neuropsichiatrico, «la capacità di vedere la positività anche nelle situazioni peggiori non è semplice ottimismo di maniera; è un sano meccanismo di autodifesa con una solida base biologica»[9]. A quanto sembra, l'ottimismo è un ingrediente approvato dalla medicina ufficiale, sia per il successo che per la felicità; ed è la leva motivazionale più potente del mondo. La speranza ha trovato una definizione specifica nelle parole di C.R. Snyder, uno psicologo dell'Università del Kansas: «Pensare di avere sia la volontà che la possibilità concreta di realizzare i propri obiettivi, quali che siano»[10].

5. Renderci più felici cambiando l'opinione su noi stessi

Vi ritenete persone di successo o inguaribili perdenti? Se optate per la seconda definizione, potete stare certi che tanti hanno combinato meno di voi, e vengono tuttavia quasi sempre considerati in gamba, anche se non lo sono, perché l'autostima contribuisce al loro successo e al loro appagamento. Il vostro sentimento di inadeguatezza ostacola la vostra riuscita e la vostra felicità.

La stessa dinamica si applica alla percezione soggettiva di felicità e infelicità. Richard Nixon pose fine alla guerra del Vietnam dichiarando che gli obiettivi dell'America erano stati raggiunti. Non era esattamente la verità, ma a chi importava? La ricostruzione dell'autostima americana poteva ricominciare. Allo stesso modo, potete essere felici o infelici, in base a come decidete di sentirvi.

Scegliete la felicità. Lo dovete a voi stessi, e anche agli altri, altrimenti obbligherete il vostro partner, e chiunque altro, a sopportare a lungo il vostro malumore. Perciò avete il dovere di essere felici.

Gli psicologi ci dicono che tutte le percezioni in tema di felicità si ricollegano alla stima che abbiamo di noi stessi. Un'immagine positiva di sé è essenziale per essere felici e l'autostima si può e si deve coltivare. Sapete di poterlo fare: abbandonate i sensi di colpa, dimenticate i vostri punti deboli, concentratevi sui punti di forza e cercate di svilupparli ulteriormente. Ricordatevi tutto ciò che avete costruito di bello e di buono, i vostri piccoli e grandi successi; tutti i feedback positivi che avete ricevuto. Non risparmiate gli elogi sul vostro conto, elencateli a voce alta o almeno pensateli. Rimarrete sorpresi dalla differenza che un simile atteggiamento produrrà sui vostri rapporti col prossimo, sulle vostre soddisfazioni professionali e personali.

Potreste avere la sensazione di autoingannarvi, ma in effetti se avete una percezione negativa di voi stessi, peccate ugualmente di autoinganno. Non facciamo che raccontarci storie su noi stessi. Dobbiamo farlo: non c'è nessuna verità oggettiva. Però potreste scegliere di raccontarvi storie positive, anziché negative. In questo modo aumentereste la riserva di felicità umana, iniziando da voi stessi per poi coinvolgere altri.

Usate tutta la forza di volontà di cui disponete per rendervi felici. Pensate cose positive su di voi – e credeteci!

6. Essere più felici cambiando gli eventi

Un'altra via che conduce a una felicità superiore consiste nel modificare le situazioni che s'incontrano, allo scopo di aumentare la nostra felicità. Nessuno di noi può mai avere il controllo completo degli eventi, ma possiamo farlo molto più di quanto pensiamo.

Se la ricerca della felicità parte necessariamente dall'abbandono dell'infelicità, il primo passo è evitare persone e situazioni che tendono a farci sentire depressi e abbattuti.

6.1. *Essere più felici cambiando frequentazioni*

È scientificamente provato che si possono tollerare altissimi livelli di stress, a condizione di avere alcune relazioni personali eccellenti. Ma qualunque tipo di relazione che occupi una porzione significativa del nostro

tempo e faccia parte del tessuto quotidiano della nostra vita, sul lavoro o nella sfera sociale, influenzerà potentemente sia la nostra salute che la nostra felicità. Per citare John Cacioppo, uno psicologo della Ohio State University, «Sono le relazioni più importanti della vostra vita, quelle che intrattenete con le persone che vedete quotidianamente, ad essere decisive per la vostra salute. E più significativa è la relazione, più conta per la vostra salute»[11].

Pensate alle persone che vedete ogni giorno. Vi rendono più o meno felici? Potreste modificare di conseguenza la quantità di tempo che trascorrete in loro compagnia?

6.2. *Evitate le fosse dei serpenti*

Ci sono molte situazioni in cui ognuno di noi si trova largamente a disagio. Non ho mai capito che senso abbia addestrare le persone a non avere paura dei serpenti. Il comportamento più sensato è stare alla larga dalla giungla (e dai negozi di animali).

Quello che ci disturba varia, naturalmente, da una persona all'altra. Io non posso fare a meno di arrabbiarmi quando sono alle prese con un'ottusa burocrazia. Quando tratto con gli avvocati, dopo qualche minuto sento crescere lo stress. Quando guido e mi ritrovo in un ingorgo, mi prende l'ansia. Spesso mi coglie una leggera depressione quando si susseguono delle giornate grigie, senza un raggio di sole. Odio ritrovarmi a condividere uno spazio ristretto con tanta altra gente. Se dovessi fare il pendolare nelle ore di punta, lavorare con degli avvocati e vivere in Svezia, sono sicuro che diventerei un depresso, e con ogni probabilità dovrei cambiare vita. Ma ho imparato a evitare, per quanto possibile, queste situazioni. Non faccio il pendolare, non prendo i mezzi pubblici nelle ore di punta, passo almeno una settimana al mese al sole, pago qualcun altro perché sbrighi le mie faccende burocratiche, cerco di non avere dipendenti maldisposti nei miei confronti. E quando parlo al telefono con gli avvocati, la conversazione "cade" misteriosamente cinque minuti dopo che mi hanno chiamato. Per l'effetto combinato di tutte queste cose, sono notevolmente più felice.

Senza dubbio avete anche voi le vostre brave fonti di stress. Mettetele per iscritto adesso: sì, adesso! Organizzate consapevolmente la vostra vita,

in maniera da evitarle. Scrivetele ora! Controllate di mese in mese i vostri progressi. Congratulatevi con voi stessi per ogni piccolo stress evitato.

Nel cap. 10 avete identificato le vostre isole d'infelicità. L'analisi o la riflessione sui vostri momenti di massima infelicità conduce spesso a conclusioni ovvie. Odiate il vostro lavoro! Vostra moglie (o vostro marito) vi deprime! O forse, per essere più precisi, odiate 1/3 del vostro lavoro, non reggete gli amici o i parenti del vostro coniuge, detestate i lavori domestici. Grande! Finalmente avete avuto un lampo chiarificatore su una realtà che avevate sotto gli occhi da chissà quanto tempo. È ora di intervenire!

7. Le regole per la felicità quotidiana

Dopo aver rimosso – o quantomeno, avviato dei piani per rimuovere – le cause d'infelicità, concentrate tutte le vostre energie sulla ricerca della felicità. Per questo lavoro, il presente è il tempo ideale. La felicità è profondamente legata al contingente, esiste solo nel presente. Si può ricordare la felicità passata, si può pianificare quella futura, ma il piacere di quest'attività mentale si può sperimentare solo "ora".

Quello che occorre a tutti noi è una serie di abitudini quotidiane in grado di assicurarci la nostra fetta giornaliera di felicità quotidiana: qualcosa di analogo (e in parte legato) al fitness quotidiano e a un regime alimentare salutistico. Le mie sette regole per la felicità sono illustrate in fig. 44.

Fig. 44 - Le mie sette regole per la felicità quotidiana

1. Esercizio fisico
2. Stimolo intellettuale
3. Stimoli spirituali, artistici/meditazione
4. Fare qualcosa per gli altri
5. Una pausa piacevole con un amico
6. Farsi un regalo
7. Elogiarsi

Un ingrediente essenziale di una giornata felice è *l'esercizio fisico*. Mi sento sempre benissimo dopo (anche se non durante) una pratica sportiva. A

quanto pare, questa sensazione di benessere si deve al fatto che l'esercizio fisico favorisce il rilascio delle endorfine, antidepressivi naturali che agiscono un po' come certe droghe euforizzanti (ma senza averne né i costi né i danni!). L'esercizio fisico quotidiano è un'abitudine fondamentale; se non ne fate un'abitudine, vi ricorrerete meno frequentemente del dovuto. Se è un giorno lavorativo, faccio sempre esercizio prima di andare al lavoro, per assicurarmi che nessuna pressione inattesa limiti il tempo dedicato al fitness. Se viaggiate molto, pianificate il tempo da dedicare allo sport, nel momento stesso in cui prenotate i biglietti. Se è necessario, modificate i vostri programmi per dare spazio all'esercizio fisico. Se siete dirigenti ultraindaffarati, date disposizione alla segretaria di non fissare appuntamenti prima delle 10, per avere tutto il tempo necessario per la vostra seduta sportiva e per prepararvi poi alla giornata che vi attende.

Un'altra componente essenziale di una giornata felice è lo stimolo intellettuale. Potreste trovarlo sul lavoro ma, se questo non vi riesce, garantitevi comunque un minimo giornaliero di esercizio mentale o intellettuale. C'è una quantità di modi per realizzare questo obiettivo, in funzione di quelli che sono i vostri interessi: cruciverba, lettura di giornali e riviste, lettura di un libro interessante, venti minuti di conversazione brillante con un amico intelligente su un tema astratto; stesura di un articolo o addirittura registrazioni contabili. Insomma, qualunque attività che richieda un attivo impegno intellettuale da parte vostra (guardare la televisione, anche se si tratta di spettacoli di una certa levatura, non vale a questi fini).

Un terzo "obbligo" quotidiano verso se stessi consiste nell'offrirsi *stimoli spirituali o artistici.* Non è così irrealizzabile come sembra: tutto ciò che si richiede è almeno una mezz'oretta di cibo per la mente e lo spirito. Andare a un concerto, visitare una galleria d'arte, vedere un film o assistere a uno spettacolo teatrale. Una vale l'altra. Va altrettanto bene leggere una poesia, guardare l'alba o il tramonto, rimirare le stelle o partecipare a qualunque evento eccitante o stimolante per noi (una partita di calcio o di pallacanestro, un meeting di atletica, una riunione politica, una funzione religiosa, un raduno spirituale). Anche la meditazione individuale funziona bene a questo scopo.

La regola n. 4 per la felicità quotidiana è *fare qualcosa per qualcuno.* Non deve trattarsi per forza di una grande opera di carità, può essere un

banale gesto di cortesia, come pagare il parchimetro scaduto per qualcun altro, o deviare dalla propria strada per aiutare un passante in difficoltà. Anche un piccolo gesto altruistico può creare un grande beneficio spirituale.

La quinta regola è *concedersi una pausa piacevole con un amico.* Deve trattarsi di un *tête-à-tête* di almeno mezz'ora; sta a voi deciderne la forma: un caffè, un aperitivo, un pasto, una camminata vanno comunque bene.

La regola n. 6 è *farsi un regalo*. Per coccolarvi un po' ogni giorno, elencate adesso tutti i piaceri che vorreste concedervi (niente paura, non dovete mostrare l'elenco a nessuno!). Accordatevene almeno uno ogni giorno.

L'ultima regola da applicare al termine di ogni giornata, è *elogiarsi* per aver seguito le regole quotidiane che portano alla felicità. Visto che state cercando di passare dalla possibile infelicità alla probabile felicità, potete considerare un successo il conseguimento di almeno cinque obiettivi sui sette che abbiamo appena visto. Se non siete arrivati a quota cinque, ma avete realizzato qualcosa di significativo, congratulatevi comunque con voi stessi per aver trascorso una giornata degna di essere vissuta.

8. Stratagemmi di medio termine per arrivare alla felicità

In aggiunta alle sette regole per giungere alla felicità quotidiana, la fig. 45 propone sette scorciatoie per una vita felice.

La scorciatoia n. 1 consiste nel *massimizzare il controllo sulla propria vita.* La mancanza di controllo è la causa prima di tanto disagio e di tanta incertezza. Preferirei fare il giro completo di una città che mi è familiare, piuttosto che prendere una scorciatoia che non conosco. Gli autisti di autobus sono più frustrati dei bigliettai, e più soggetti a infarto, non solo per la maggior sedentarietà delle mansioni, ma soprattutto perché hanno un controllo molto più limitato sulla loro attività. Lavorare nella classica struttura burocratica di grandi dimensioni porta all'alienazione, perché manca il controllo sull'impiego del proprio tempo. I lavoratori autonomi, che possono gestirsi liberamente orari e tempi di lavoro, sono più felici dei dipendenti, che non sanno nemmeno cosa voglia dire autoorganizzarsi il lavoro e la vita.

Per massimizzare la porzione di vita che tenete sotto il vostro controllo, occorre pianificare, e spesso anche assumersi dei rischi. I dividendi che si conseguono in termini di felicità, tuttavia, non sono da sottovalutare.

Porsi obiettivi ragionevoli e raggiungibili è la seconda scorciatoia che conduce alla felicità. La ricerca psicologica ha dimostrato che si ottiene probabilmente il massimo in presenza di obiettivi ambiziosi, ma non troppo difficili. Obiettivi troppo facili da raggiungere ci portano all'autocompiacimento e all'accettazione di una performance mediocre, tuttavia obiettivi troppo elevati – quelli posti da persone gravate da sensi di colpa, o cariche di aspettative troppo alte e punitive – sono demoralizzanti, e inducono in noi percezioni d'insuccesso che finiscono per essere reali. Ricordatevi che state cercando di essere più felici. Nel dubbio, quando vi ponete degli obiettivi, volate basso. È meglio per la vostra felicità, stabilire mete non troppo ambiziose e raggiungibili, piuttosto che porsi traguardi eccezionali e mancarli; anche se nel secondo caso avreste potuto conseguire una performance superiore. Se c'è uno scambio tra successo e felicità, optate senza esitazioni per la seconda.

Fig. 45 - Sette scorciatoie per una vita felice

1. Massimizzate il vostro controllo
2. Ponetevi obiettivi raggiungibili
3. Siate flessibili
4. Costruite e mantenete una stretta relazione con il vostro partner
5. Tenetevi pochi amici positivi
6. Tenetevi poche, solide relazioni professionali
7. Sviluppate lo stile di vita che ritenete ideale

La terza scorciatoia consiste nell'*essere felici quando degli imprevisti interferiscono con piani ed aspettative.* John Lennon ricordava che «la vita è quello che ti accade mentre sei impegnato a fare altri piani». Il nostro obiettivo dev'essere quello di tener fede ai nostri progetti, in modo da poter gestire attivamente la nostra vita, anziché subirla passivamente; tuttavia dobbiamo essere preparati agli imprevisti e ai cambiamenti che la vita fatalmente ci impone. Le sorprese che ci riserva la vita si dovrebbero accettare con disinvoltura e sportivamente, come ostacoli naturali ai nostri

piani. Se possibile, il contributo imprevisto della vita andrebbe incorporato nel nostro stesso piano, in modo da farlo procedere su un livello di ulteriore positività. Se l'immaginazione non ci aiuta su questo punto, le difficoltà delle vita andrebbero comunque aggirate o annullate. Se nessuna di queste tattiche funziona, dovremmo accettare con stile e maturità ciò che non siamo in grado di controllare, e accontentarci di gestire ciò che è alla nostra portata. A nessun costo dovremmo permettere che gli imprevisti della vita ci turbino più di tanto, o ci rendano rancorosi, amareggiati o dubbiosi sulle nostre capacità.

In quarto luogo, *sviluppate una stretta relazione con un partner positivo.* Siamo programmati per sviluppare una relazione sentimentale molto forte con una persona. La scelta del partner è una delle poche decisioni della vita (rientra appunto nel famoso 20%) che contribuiscono a determinare la nostra felicità, o la nostra infelicità. L'attrazione sessuale è uno dei grandi misteri dell'universo, e dimostra in forma estrema il principio 80/20: la vera chimica del rapporto si realizza di solito in pochissimi secondi, per cui si sente il 99% dell'attrazione nell'1% del tempo, e si sa immediatamente di avere davanti la persona giusta[12]! Ma il principio 80/20 dovrebbe mettervi in guardia: a volte, il pericolo di vanificare la felicità è dietro l'angolo. Tenete in mente che sono molte le persone con cui potreste, in teoria, legare; questo improvviso afflusso di sangue al cervello (o al cuore) è destinato a ripetersi.

Se non avete ancora scelto un partner, ricordate che la vostra felicità sarà fortemente influenzata dalla felicità del vostro partner. A tutela della vostra felicità, oltre che per amore, vorrete rendere felici il vostro partner. Ma questo è molto più facile se il partner in questione ha, tanto per cominciare, un carattere positivo e/o adotta consapevolmente uno stile di vita quotidiano diretto al raggiungimento della felicità (simile alle mie sette regole per la felicità quotidiana). Mettetevi con un partner depresso o pessimista, e avrete grosse possibilità di scivolare anche voi nella spirale dell'infelicità. Le persone che hanno scarsa stima e fiducia in se stesse garantiscono una convivenza da incubo, ad onta di tutto l'amore di questo mondo. Se siete soggetti estremamente positivi, potreste dare la felicità a un infelice, ma riuscirci è maledettamente complicato. Due persone moderatamente infelici, e profondamente innamorate l'una dell'altra, potrebbero con un forte impegno e un atteggiamento positivo, arrivare a una reciproca felicità; ma

non ci scommetterei. Due persone infelici, per quanto innamorate, finiranno comunque per deprimersi a vicenda. Se volete essere felici, sceglietevi un partner positivo ed ottimista.

Può darsi benissimo che abbiate già, per vostra sfortuna, un partner infelice; in questo caso vi troverete con ogni probabilità a vivere anche voi in una condizione di felicità limitata; se questa è l'ipotesi, dovreste porre in cima alle priorità di ambedue un progetto per conquistare la reciproca felicità.

La quinta scorciatoia consiste nel *coltivare una stretta amicizia con poche persone positive.* Il principio 80/20 afferma che gran parte della soddisfazione derivante dall'amicizia si concentra nel rapporto con un numero limitato di amici intimi. Il principio indica anche che probabilmente tendete a distribuire in modo non ottimale il vostro tempo, trascorrendone troppo con dei conoscenti, e troppo poco con i veri amici (e anche se siete così accorti da avere tempo per ogni singolo, vero amico, la distribuzione normale dei rapporti sociali è tale per cui il tempo totale trascorso con le conoscenze superficiali sarà superiore al tempo totale dedicato ai veri amici). La risposta sta nel decidere chi sono i veri amici, nel dedicare a loro l'80% del tempo riservato ai rapporti sociali (probabilmente dovreste aumentarne l'entità assoluta). Dovreste cercare di costruire questi rapporti di vera amicizia nella misura più solida possibile, perché costituiscono una fonte primaria di reciproca felicità.

La scorciatoia numero sei assomiglia un po' alla cinque: *sviluppare delle forti alleanze professionali con un numero limitato di persone, di cui apprezzate la compagnia.* Non tutti i vostri colleghi di lavoro dovranno diventare vostri amici; se fosse così, vorrebbe dire che eccedete in disponibilità. Tuttavia alcuni di loro dovrebbero diventare amici intimi ed alleati, persone selezionate per cui fareste l'impossibile e che farebbero altrettanto per voi. E questo non andrebbe solo a vantaggio della vostra carriera; servirebbe anche ad arricchire in modo incommensurabile il piacere che traete dal lavoro; vi aiuterebbe a non provare alienazione, e vi fornirebbe un importante legame tra lavoro e tempo libero, collegamento essenziale per una piena felicità.

L'ultima scorciatoia per una felicità duratura consiste nello *sviluppare lo stile di vita che voi e il vostro partner preferite.* Questo obiettivo richiede un equilibrio armonioso tra vita di lavoro, vita familiare e vita sociale.

Significa vivere dove si vuole lavorare, avere la qualità di vita che si desidera, ritagliarsi il tempo necessario per seguire gli impegni familiari e sociali, ed essere felici sia sul lavoro che fuori.

9. Conclusioni

La felicità è un dovere. Dovremmo decidere di essere felici. Dovremmo impegnarci per esserlo. E nel fare questo, aiutare coloro che ci stanno vicini o che semplicemente entrano nel nostro raggio d'azione, affinché possano ugualmente condividere la nostra felicità.

---

[1] Un titolo rivelatore utilizzato da Daniel Goleman (1995), *Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London, p. 179.

[2] Vedi Dorothy Rowe (1996), "The escape from depression", *Indipendent on Sunday* (Londra), 31 marzo, p. 14, dove viene citato: *In the Blood: God, Genes and Destiny*, del prof. Steve Jones (1996, HarperCollins, London).

[3] Peter Fenwick (1996), "The dynamics of change", *Indipendent on Sunday*, (Londra), 17 marzo, p. 9.

[4] Ivan Alexander, *op. cit.* (vedi capitolo 6, nota 2), capitolo 4.

[5] Daniel Goleman, *op. cit.* (vedi nota 1), p. 34.

[6] *Ibid.*, p. 36.

[7] *Ibid.*, p. 246.

[8] *Ibid.*, pp. 6-7.

[9] Peter Fenwick, *op. cit.* (vedi nota 1), p. 10.

[10] Citato da Daniel Goleman, *op. cit.* (vedi nota 1), p. 87.

[11] *Ibid.*, p. 179.

[12] Sono in debito con il mio amico Patrice Trequisser, che ha messo in luce questa importantissima manifestazione del principio 80/20: ci si può innamorare nel giro di pochi secondi, e questo fulmineo innamoramento può esercitare un'influenza dominante sul resto della vostra vita. Patrice non accetterebbe il mio ammonimento, visto che si è innamorato a prima vista di una donna un quarto di secolo fa, ed è ancora felicissimamente sposato. Ma naturalmente, è un francese.

Parte quarta

Nuove intuizioni: la rivisitazione del principio

16. Le due dimensioni del principio

Negli ultimi dieci anni mi ha fatto piacere ricevere centinaia di e-mail dai lettori della prima edizione di questo libro. Altrettanto importanti e per certi versi ancora più stimolanti sono state le tante recensioni pubblicate sui siti di Amazon: attualmente ve ne sono una settantina solo su amazon.com. Sia le e-mail che le recensioni hanno prodotto nuove intuizioni in merito al funzionamento del principio, in particolare nel suo rapporto con le due dimensioni dell'efficienza e del miglioramento della vita.

Alcune di queste recensioni sono molto severe nei confronti del libro e del principio, e proprio queste sono per me le più utili e stimolanti. Le due questioni critiche sollevate sono: "Ma il principio 80/20 si può applicare alle nostre vite?" e "È l'80% veramente essenziale?". Ritornerò su queste domande più in là nel capitolo.

Le storie che mi hanno maggiormente colpito non sono quelle in cui i lettori hanno utilizzato il principio 80/20 per apprezzare di più il lavoro, guadagnare di più, o entrambe le cose. I racconti più toccanti riguardavano la scoperta attraverso il principio di ciò che era veramente importante nella vita.

La mia storia preferita riguarda un cinquantenne canadese "felicemente sposato con tre figli meravigliosi". Darrel, così lo chiamerò perché vuole restare anonimo (anche se a parte il nome non ho cambiato niente della sua vicenda), ha avuto una brillante carriera d'insegnante e ora è direttore di un grande plesso scolastico. Tre anni fa gli venne diagnosticata una disabilità non verbale nell'apprendimento (NLD). Mi disse:

> È stata un'amara pillola da inghiottire, ma sapevo che la diagnosi era accurata… quando passai un bel po' di tempo alla ricerca della mia auto nel parcheggio o

> ispezionai minuziosamente la mia scrivania alla ricerca di quel foglio che stava proprio di fronte a me, se non addirittura nella mia mano, mi resi conto di quanto fosse giusta la diagnosi. Ed ora eccomi qui ad occuparmi di bambini con particolari problemi, la parte preponderante del mio lavoro, e se non ve lo avessi detto, non avreste saputo che anch'io ho esigenze speciali.
> Ho pubblicato molto… perorando l'esigenza che gli insegnanti diventino dei leader. Forse perché come direttore ci sono tante attività che gli insegnanti sanno fare meglio di me e che io delego a loro all'80%, non sentendomi all'altezza. È finita che mi hanno candidato ad un premio per le mie capacità direzionali, premio che poi ho vinto. Non sanno che la mia propensione a delegare e a valorizzarli è sì autentica, ma anche dettata dalla necessità.
> Mi rendo conto come il principio 80/20 sia stato veramente la causa del mio successo… Desidero anche usare la filosofia 80/20 per aiutare gli altri con difficoltà di apprendimento a concentrarsi su quel 20% che sanno meglio… In un futuro non troppo lontano, spero di togliere quel velo che mi impedisce di mostrarmi agli altri come sono veramente.

Darrel ha scritto un articolo commovente dal titolo *Come trovare la forza nella debolezza* che si applica al principio 80/20 in un modo nuovo. In sostanza egli afferma che quando le nostre debolezze ci sono chiare, possiamo contare in misura maggiore sui nostri punti di forza: in parte perché non possiamo fare diversamente, in parte perché siamo consapevoli del divario esistente fra la nostra debolezza e la forza altrui. Ci rendiamo conto di quanto dipendiamo dagli altri e per gratitudine cerchiamo di essergli d'aiuto nella misura data dalle nostre capacità. Negare o minimizzare le nostre debolezze significa privarci non solo dei nostri punti di forza, ma anche di quelli che ci stanno vicini.

1. Le intuizioni dei lettori

Vorrei passare in rassegna alcune delle intuizioni migliori o più divertenti dei lettori riguardo al principio. Innanzi tutto un commento di Sean E. O'Neill:

> Negli Stati Uniti, negli anni Venti, viveva un raffinato scrittore di nome Edmund Wilson. Egli fece conoscere Marcel Proust agli americani. Il suo 20% prioritario consisteva nella scrittura e nella ricerca; ecco invece come amministrava l'80% di questioni di scarsa importanza. Era solito rispondere alle richieste con una cartolina che recitava: "Edmund Wilson è spiacente ma non può: leggere manoscritti; scrivere articoli o libri su commissione; svolgere qualsiasi tipo di lavoro editoriale; fare il giurato in concorsi letterari; rilasciare interviste; tenere corsi e conferenze; fare

discorsi; partecipare a congressi di scrittori; rispondere a questionari; partecipare o dare il proprio contributo a congressi o riunioni di qualsiasi tipo; cedere in vendita manoscritti; donare copie dei propri libri alle biblioteche; rilasciare autografi ad estranei; permettere di utilizzare il suo nome su una carta intestata; dare informazioni su di sé, distribuire proprie foto; rilasciare commenti su argomenti letterari o altri temi".

Michael Cloud si è concentrato sulla sua vita professionale:

Feci un'analisi 80/20 delle attività che mi procurano reddito (oratore e organizzatore di raccolta fondi) e ho trovato che nell'anno precedente avevo guadagnato l'89% del mio reddito, nel 15% del mio tempo di lavoro, dal 15% del mio lavoro. Cedetti o comunque smisi quell'85% del lavoro che generava solo l'11% delle mie entrate, ridussi il mio tempo di lavoro al 70% e raddoppiai il tempo dedicato ai progetti di elevato valore – e così raddoppiai il mio reddito.
Poi scrissi una e-mail ad amici e clienti, sollecitandoli ad acquistare e a leggere il principio 80/20, con la promessa che se non avessero avuto forti benefici dal libro, gli avrei restituito il doppio dei 25$ dollari pagati per l'edizione rilegata. Ho inviato il messaggio a 107 persone. 38 di loro hanno comperato e letto il libro. Tutti hanno dichiarato di averne tratto profitto. Il vicepresidente di una divisione marketing ne ha addirittura acquistato una cassa per i suoi collaboratori.

Michael offre quattro nuove intuizioni:

1. Traggo vantaggio dall'invito fatto ad altri di leggere, riflettere e applicare il principio 80/20… immaginate i benefici di avere il 20% del mio ambiente, dei miei affari, del mio paese e il 20% degli individui sulla terra impegnati a pensare e vivere 80/20. Non vi piacerebbe vivere in un mondo di da Vinci e Mozart e Einstein, dove ognuno offre il suo meglio?
2. Alcuni riescono a reinventare la ruota; la maggior parte fallisce nel reinventare il pneumatico che non si buca, forse lei dovrebbe scrivere un manuale sul 20% tossico ovvero su quel 20% che risulta essere più costoso e dannoso.
3. I buoni giocatori di poker passa spesso la mano. Come scrive Larry W. Philips in Zen e l'arte del Poker: «Giocate solo il 15-20% delle vostre mani migliori e buttate giù il resto».
4. In Good to Great di Jim Collins il capitolo 4, "The Hedgehog Concept", rappresenta una brillante applicazione del principio 80/20.

Terry Lee scrive da Hong Kong per sottolineare il legame esistente con la teoria del caos:

Sì, l'universo è squilibrato, altrimenti, forse, non ci sarebbe stato il Big Bang. Vedo la Teoria dei vincoli, che si concentra sul miglioramento e lo sfruttamento dei colli di

> bottiglia come una versione speciale del principio 80/20. L'idea è quella di concentrarsi sulle poche cause – solitamente una sola – del collo di bottiglia. Ciò rilascia un enorme potere. Mi colpisce che questa teoria dei vincoli, allo stesso modo del principio, si applichi sia al nostro lavoro sia alle nostre vite personali.

- Sul lavoro qual è quel vincolo che se venisse rimosso ci renderebbe cinque, dieci o venti volte più produttivi? È il vostro capo, la vostra paura di fallimento, la vostra mancanza di qualifiche, la vostra incapacità di darvi delle priorità, la scarsità di collaboratori capaci o altro? Qual è il vincolo, che cosa vi blocca nel conseguire enormi miglioramenti? Se lo individuate, non vi sarà difficile elaborare un piano per rimuoverlo.
- Nella vostra vita privata che cos'è l'elemento che vi impedisce di trarre il meglio e di rendere felici le persone che vi stanno a cuore? Ci sarà probabilmente una causa.

2. Il principio 80/20 si può veramente applicare alla nostra vita?

Fatto notevole nessuno ha messo in discussione l'efficacia del principio 80/20 nel business. Alcuni lettori hanno portato esempi molto diversi di attività lavorative che hanno tratto benefici da questo principio. Il dottor Mark Shook è pastore di una chiesa in Texas e ha visto aumentare del 300% la sua comunità facendovi ricorso. Egli mi ha scritto:

> Il suo libro sul pensiero 80/20 mi ha cambiato la vita. Sono pastore nella Comunità nella Fede a Cypress in Texas. Seguendo i principi 80/20 siamo cresciuti da 5 fedeli che si incontravano nel salotto di casa mia a 1.500 circa nel giro di due anni e mezzo. Ci definiamo la chiesa 80/20. Scommetto che lei non sapeva di essere un guru che fa proseliti per la chiesa!

Da allora, ho tuttavia scoperto che esiste un'altra chiesa 80/20 assai più grande. Veronica Abney, che amministra la più grande comunità parrocchiale di Chicago mi ha scritto:

> la nostra chiesa ha attualmente 25.000 membri e si trova accanto allo stadio United Center, dove giocano i Chicago Bulls ed è di casa Michael Jordon. Vorrei aumentare la congregazione da 25.000 a 50.000 membri, usando il metodo 80/20.

E alcuni lettori hanno apprezzato l'applicazione del concetto di Pareto a tutta la loro vita, iniziando dal lavoro e andando ben oltre, mettendo così in pratica la mia innovazione maggiore nella revisione del principio. Kevin

Garty, direttore di una società che si occupa del ricollocamento dei agenti immobiliari a San Francisco mi ha detto:

> Ho applicato la regola 80/20 a parecchi aspetti della mia vita, con risultati sorprendenti. Posso confermare che mi alzo tardi al mattino e lascio il lavoro nel pomeriggio, pur continuando a fare lauti guadagni. Ho applicato aspetti del principio 80/20 da quando ero un ragazzino in Nuova Zelanda e così la lettura del suo libro è stata per me una forte conferma della direzione che avevo preso. Si può dire che mi sentivo sostenuto nella mia pigrizia.
> Sì, si può dire, mio caro Kevin.

Un lettore che mi ha scritto dall'Indonesia afferma che 80/20 può essere applicato al lavoro e alla vita nello stesso tempo, perché il concetto di base è la capacità di focalizzare. Questa è la spiegazione più semplice di come si può ottenere molto facendo poco. Un altro commentatore giapponese sostiene:

> Ho letto il libro quasi due anni fa e ho applicato le sue teorie alle quattro compagnie per cui lavoravo. Riuscii a tagliare il mio tempo di lavoro del 25%, pur mantenendo le stesse entrate. Nel frattempo ho aperto una mia società; con tutto il tempo in più che avevo a disposizione, mi sono permesso il lusso di pensare a nuovi modi per rendermi la vita più felice e facile, senza andare in rosso. Sto per applicare la formula ai miei studi di giapponese, alla pratica sportiva e ad altro ancora.
> "Insegnatelo (80/20) ai vostri figli" aggiunge un lettore, e aumenterete la possibilità che una volta cresciuti siano indipendenti, perché se lo potranno permettere.

Tuttavia alcuni recensori si chiedono se il principio vada applicato alla vita privata. «Pur essendo sicuro che l'autore aveva le migliori intenzioni» scrive un recensore su Amazon «il tentativo di applicare il principio 80/20 a sfere non aziendali (più nello specifico alle relazioni personali) è fuori luogo e da evitare». La critica era abbastanza mitigata dall'implicita constatazione che c'era una perla nascosta nell'ostrica ovvero nel libro: le applicazioni del principio all'impresa, per cui valeva la pena tuffarsi. Ma le faccende personali andavano ignorate!

Un altro lettore afferma che il libro offre un'intelligente valutazione delle realtà economiche e sociali del business. Koch va però oltre e cerca di estrapolare la teoria 80/20 per applicarla al successo, alla felicità e alla vita in generale. Mentre alcuni suggerimenti sono validi, altri, più si distaccano dal mondo del business, più sono deboli.

3. Il principio 80/20 è essenziale?

La seconda e più importante critica riguarda se è realistico o persino auspicabile liberarsi dell'80% dell'attività che produce scarsi risultati. Qui è riportata la voce contraria di Chow Ching "Cornholio", forse il mio critico più acerrimo, i cui commenti sono ancora leggibili sul sito di amazon.com. Vale la pena di leggere per intero la sua recensione:

> Un'idea eccellente, ma 20% del voto ottimo attribuito al libro di Koch va tolto, perché (il principio 80/20) è anche impacchettato con altri suggerimenti su come usarlo per la nostra vita e per altri ambiti in cui l'autore non ha alcuna autorità. Egli ha ripreso punto per punto le voci di chi gli si opponeva, confutandole ad una ad una. Tuttavia ne esiste una piuttosto importante che ha tralasciato. Io sono un cinese di Hong Kong; nella nostra cultura di 5000 anni, lo yin e lo yang hanno avuto un ruolo fondamentale fin dagli albori e l'autore sembra ignorarlo.
> Ad esempio, vi dice di analizzare la vostra vita e vedere quale 20% vi offre l'80% di felicità e vi invita a concentrarvi solo su quel 20%. Io l'ho fatto anni fa, ma ho solo peggiorato la situazione. La vita è un equilibrio fra lavoro e divertimento; si apprezza quel 20% di attività yang, perché siete liberati da quell'80% di attività yin.
> L'80% del gusto di un hamburger viene dal suo 20%, la carne che sta in mezzo, ma se togliete il pane, il suo sapore sarà troppo forte e quindi perderà la sua appetitosità.
> Allo stesso modo, il vostro viaggio di nozze o il viaggio di laurea in giro per l'Europa sono stati esperienze eccezionali, ma se li ripeteste più volte, per il principio dell'utile marginale, diventerebbero noiosi.
> Il 20/80 può essere applicato perfettamente al lavoro, ma non al divertimento. Mi chiedo anche se l'autore pensi che l'80% del piacere sessuale venga dal 20% del tempo che separa dall'orgasmo (yang), cosicché sarebbe consigliabile mettere da parte i preliminari (yin)?

La stessa preoccupazione mi è stata sollevata da Lord Carr, ex ministro inglese. Mi citò il caso dell'allora ambasciatore britannico negli Usa che gli aveva detto:

> Lei può pensare che la maggior parte del mio tempo viene buttata in questioni di poco conto, quali interminabili pranzi e conversazioni con personaggi di spicco della società americana, in realtà quel tempo non è sprecato. Quando si arriva al sodo, so di chi ci si può fidare e di chi parla a vanvera. Ciò è inestimabile in momenti di crisi, per cui il tempo "perso" non lo è affatto.

Diverse persone mi hanno chiesto di trattare simili temi, in quanto sono seriamente preoccupate che la ricerca dell'efficienza – tagliando la

stragrande maggioranza delle attività di scarso valore – rappresenti sul lungo periodo un autogol. Se facciamo dell'efficienza un'ossessione e ci dedichiamo unicamente alle attività importanti, rischiamo di eliminare ciò che è invece necessario per rinnovarci, per aggiornare il nostro business e persino la società.

«Che ne dici dei parchi?» mi ha chiesto un amico. «I parchi sono un retaggio del feudalesimo e potrebbero rientrare in quell'80% da tagliare. Non avrebbero diritto di esistere se ci mettessimo a fare i conti su tutto. I parchi non danno profitti sul capitale. Sarebbero di valore inestimabile come aree edificabili, ma se si decidesse di eliminarli, le città finirebbero per avere un aspetto desolante». Citò poi Johannesburg, una città che ha piacevoli zone periferiche, ma non possiede quasi parchi o spazi aperti e, strana coincidenza, è una delle città più pericolose del mondo.

Una preoccupazione legata alla decisione di tagliare fuori gli elementi inefficienti del nostro lavoro e della nostra vita è quella che potremmo trasformarci in esseri aridi e rozzi, che prediligono le soluzioni economiche a breve termine a scapito del nostro bagaglio culturale ed emotivo. Come scrive Andrew Price nel suo libro di prossima pubblicazione, *The Power of the Unessential*:

> il pescato più abbondante viene dalle aree costiere che costituiscono una minima frazione della superficie totale dell'oceano. Il principio 80/20 afferma che le coste sono dove hanno luogo le attività di pesca. E la pesca si fa proprio lungo le coste. Ma lo sfruttamento intensivo ha spazzato via gran parte della riserva, e non solo questo: le ricche acque costiere coincidono con le aree maggiormente disponibili di cibo per i pesci che se ne nutrono, a scapito della catena riproduttiva e della pesca.

Per i seguaci del principio 80/20, il messaggio è chiaro. I nostri sforzi per ottenere quel 20% così prezioso non dovrebbero mirare al semplice uso, ci dovrebbe essere dell'altro. Altrimenti come dimostra l'esempio della pesca tutto finisce in nulla. C'è un altro messaggio importante: l'accumulo di risorse (sia pesce o capitale) in un determinato anno, o l'esistenza di specie pregiate in un determinato ecosistema nella scorsa decade, non sono garanzia per il futuro. Il mondo e le sue risorse non sono sempre costanti.

Le critiche alla mia applicazione del principio 80/20 possono essere riassunte in tre preoccupazioni principali:

1. Il taglio netto. Anche se l’80/20 è visto come uno strumento d’efficienza, possiamo anche finire per essere inefficienti e poco efficaci. Il taglio netto va bene, ma deve essere preciso e totale, altrimenti non si otterrà niente di valido o di godibile. Possiamo ricavare l’80% del messaggio di un libro, leggendone un 20%, ma se il libro è abbastanza importante per noi, potrebbe capitare che desideriamo leggerlo da cima a fondo, dispiacendoci anzi quando lo abbiamo finito. Ottenere l’80% dei risultati con il 20% di sforzo può sembrare un approccio semplicistico, materialistico e non autentico alla vita e al lavoro.
2. La sostenibilità. Se il principio 80/20 porta alla massima focalizzazione su ciò che oggi funziona, non esiste forse il pericolo che domani non funzioni più?
3. L’equilibrio. Come sostiene Chow Ching, la preoccupazione è che non siamo in grado di focalizzarci solo sulle parti “migliori” della vita, perché senza il resto il meglio non lo sarebbe per lungo tempo. L’equilibrio non ha importanza negli affari, perché l’economia procede attraverso la lotta delle imprese maggiormente specializzate e dunque sbilanciate. L’equilibrio può invece essere essenziale per la felicità umana.

4. Due diverse dimensioni del principio

Quel che ho appreso dai vostri commenti è che esistono due dimensioni o usi ben distinti, per molti versi persino opposti, del principio 80/20.

Da un lato esiste la dimensione dell’efficienza, dove vogliamo raggiungere risultati nel modo più rapido possibile e con il minimo sforzo. In genere ciò riguarda ambiti che non sono per noi di estrema importanza, se non come mezzi per raggiungere un fine. Ad esempio, se guardiamo al lavoro come a un semplice strumento per guadagnare denaro, perché il nostro desiderio è fare altro con altre persone al di fuori dell’orario di lavoro, e sono proprio queste le attività che contano per noi, allora il lavoro finirà nella “casella dell’efficienza”; useremo il principio 80/20 per sbrigarlo nel modo più rapido e produttivo, per poi continuare con la nostra vita vera. Così l’approccio 20% è quello giusto per applicare il principio. Ci concentriamo sul 20% più produttivo, forse raddoppiando il tempo impiegato in quell’attività, e per quanto possibile eliminando tutto ciò che non rientra nella casella del 20%, dove massima è l’efficienza. Secondo l’illustrazione riportata nel capitolo 10 sulla “rivoluzione del tempo”, dovremmo dedicare forse due giorni al 20% altamente efficiente, e il resto della settimana a ciò che ci sta veramente a cuore. In termini semplici potremmo aspettarci di incrementare il valore del nostro lavoro a 160% rispetto a quanto era in precedenza (abbiamo due blocchi di 80%, ciascuno derivante da un giorno di lavoro, il 20%). Dove risulta possibile, riduciamo dunque la nostra settimana lavorativa a due giorni.

La dimensione dell'efficienza può essere applicata anche a questioni che esulano dal lavoro e non sono per noi realmente importanti, quelle che sono lavori di routine. In questa scatola del 20% ricadono, per esempio, tutte le persone che dobbiamo incontrare per scopi sociali, ma che in realtà non ci interessano; tutti gli obblighi che ci toccano ma da cui ci libereremmo volentieri: pagare le tasse, riordinare la cantina, sistemare il giardino se non abbiamo il pollice verde ecc. ecc. L'obiettivo è trovare il 20% che è per noi più importante e che ci dà l'80% dei risultati, e poi sbrigarcela il prima possibile e nel modo più indolore.

Dall'altro c'è la dimensione della valorizzazione della vita nel principio 80/20. In questa casella va tutto ciò che è veramente importante per la nostra vita: lavoro, relazioni, aspirazioni, hobby gratificanti e tutto quanto ci appaga e ci darà consolazione sul letto di morte. Guardando indietro la nostra vita, considerando quella futura e vivendo nell'attimo presente, tutto quello che ci dà una sensazione di calore e ci rende felici di essere al mondo – ecco tutto questo ricade nella casella "valorizzazione della vita". Ciò che il grande psicologo industriale americano dell'industria, Abraham Maslow definì come "fattori d'igiene": cibo, riparo, bisogni primari materiali, diventano importanti se non vengono soddisfatti, ma lo sono in maniera relativa, una volta appagati. Nella mia concezione i fattori d'igiene ricadono nella casella dell'efficienza e richiedono una soluzione 20%: la soluzione più produttiva con il minimo dispendio di energie.

Il principio 80/20 è una parte essenziale per realizzare ed esaltare ciò che potremmo chiamare la poesia della vita, e questo per due motivi. In primo luogo, il principio ci può aiutare a capire che cosa è veramente importante nelle nostre vite. Chi sono le poche persone, quali sono le poche cose che rendono la vita degna di essere vissuta? A meno di essere veramente poveri e tristi, non sono di certo gli aspetti strumentali dell'esistenza, i mezzi impiegati per raggiungere uno scopo, come il denaro, la fama, il potere o qualsiasi altro simbolo di prestigio. Questi vengono e vanno. Si tratta di involucri che non toccano i nostri cuori o il nostro spirito e non dicono chi noi siamo veramente. Una volta che abbiamo cibo e riparo, le questioni davvero fondamentali sono amare ed essere amati; la possibilità di esprimere se stessi, la soddisfazione e l'appagamento personale; la capacità di rilassarsi, di pensare, di creare e l'opportunità di entrare in sintonia con la

natura e gli altri esseri umani, ma soprattutto di rendere più felice la vita dei nostri amici e famigliari.

In secondo luogo, il principio fa spazio per questi lati fantastici della vita. Nello sbrigare le attività irrilevanti in modo rapido ed economico, con il minimo dispendio di energie, ci appropriamo di tempo, spazi e calma per ciò che riteniamo essenziale nella vita. Invece di stipare le cose importanti ai margini e negli angoli della nostra esistenza, le possiamo collocare al posto giusto ovvero al centro e nel cuore del nostro essere.

Quando si giunge al nucleo essenziale della vita, a quel 20% o meno che definisce la nostra unicità e il nostro destino individuale, gli dovremmo destinare tutta la nostra energia e il nostro spirito, senza lesinare tempo, denaro o altro mezzo necessario a questo fine. L'efficienza richiede l'approccio 20%, ma il miglioramento della vita merita un approccio che moltiplichi quel 20% per 10, 100, 1000. Non esiste limite di tempo o di sforzi per ciò che contribuisce a valorizzare l'esistenza.

Ecco la risposta alle tre preoccupazioni:

- Il taglio netto. È solo nel segmento d'efficienza delle nostre vite che dovremmo tendere a tagliare di netto e agire in modo rapido e assennato. Per tutto quanto porta invece a una vita qualitativamente migliore, va presa la strada più lunga.
- La sostenibilità. Un uso sensato del principio richiede una visione di ampio respiro, e una consapevolezza delle possibili e inattese conseguenze, se pensiamo che l'attuale situazione, con riferimento allo sforzo e alla ricompensa, non cambierà. Ad esempio, il 10% dei clienti può darci attualmente, diciamo, l'80% dei profitti, ma forse se un nuovo concorrente si focalizza sui nostri clienti più redditizi, i nostri profitti non sono destinati a durare. Inoltre, nascosta fra il 90% dei clienti marginali o scarsamente redditizi si può trovare una compagnia in rapida crescita, che, se coltivata con attenzione, finirà per entrare fra i clienti più ambiti. Nell'esempio della pesca, la troppa focalizzazione sulle acque più pescose, senza restrizioni per permettere la riproduzione dei pesci, ha portato al disastro.

  In ampie zone della vita, la nostra concentrazione su ciò che la rende migliore richiede ugualmente lungimiranza e intelligenza. Abilità e relazioni richiedono un forte investimento. Dovremmo essere selettivi sulle abilità e sugli amici che davvero contano, e poi prenderci tempo e compiere uno sforzo paziente di costruzione. Nessun taglio netto qui, e nessuna gratificazione istantanea! È un errore lavorare per il lavoro in quanto tale o ammassare ricchezze facendo qualcosa che odiamo, ma è pura saggezza fare un enorme investimento per sviluppare abilità e relazioni che rendono le nostre vite degne e appaganti.
- L'equilibrio. Dovremmo essere equilibrati o squilibrati? Entrambe le cose. Dovremmo essere sbilanciati per quanto riguarda le questioni d'efficienza o qualsiasi altra cosa che non è fondamentale per il nostro mondo. E per un certo verso dovremmo esse sbilanciati anche sulle cose che valorizzano la vita, mirando con attenzione alle poche attività e rapporti che hanno il massimo valore per noi, anche solo potenzialmente. Ma nell'ambito del miglioramento dell'esistenza ci serve un equilibrio fra lavoro e tempo libero, fra progetti autogestiti e condivisi,

fra tempo per noi stessi e tempo per gli altri, fra entusiasmo del momento e investimento per il futuro. Possiamo trovare il nostro yin e yang in questa ricerca di miglioramento esistenziale; altrimenti, in mancanza di questi due elementi, non potremmo mai trovare persone che si divertono nel proprio lavoro e fuori, che sono felici perché dovunque sono amano quel che fanno e fanno quel che amano.

La figura 46 mostra le due dimensioni del principio e il corretto approccio ad ognuna.

Una volta presa la giusta decisione per le parti della nostra vita che ricadono in ogni casella, possiamo elaborare la matrice in un modo che riflette le relative proporzioni. Nella figura 47 gli elementi di efficienza sono stati compressi in modo da consumare solo il 20% di tempo e di energie. Il 20% delle aree di miglioramento sono lasciate libere in modo da coprire l'80% della nostra vita.

Il lavoro può venire a trovarsi o nella categoria dell'efficienza o in quella del miglioramento della vita. Quasi certamente ci sarà una parte del vostro lavoro che finisce in ognuna delle due caselle. Il trucco sta nel ritirarsi progressivamente dalla prima ed estendere la seconda fino a raggiungere la condizione felice in cui il lavoro è più divertente del divertimento.

La vita al di fuori del lavoro rientra ugualmente in entrambe le categorie. La risposta è dunque la stessa. Passare sempre meno tempo e spendere sempre meno energie nella casella efficienza e sempre di più in quella di valorizzazione della vita.

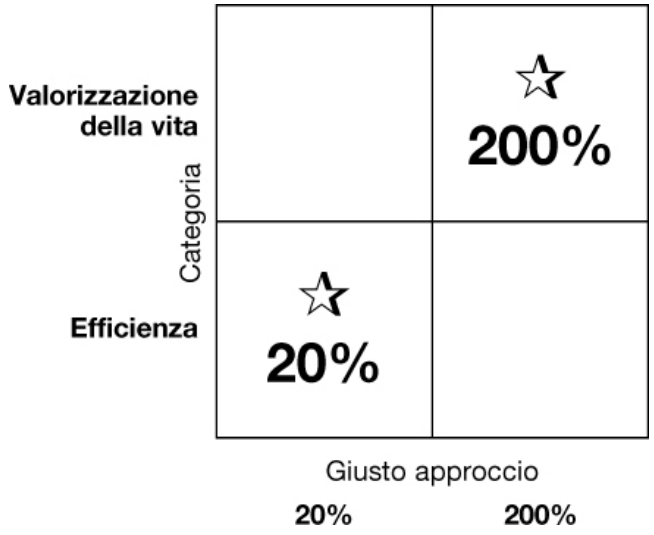


Fig. 46 - Distribuzione del tempo e dell'energia con riferimento all'oggi

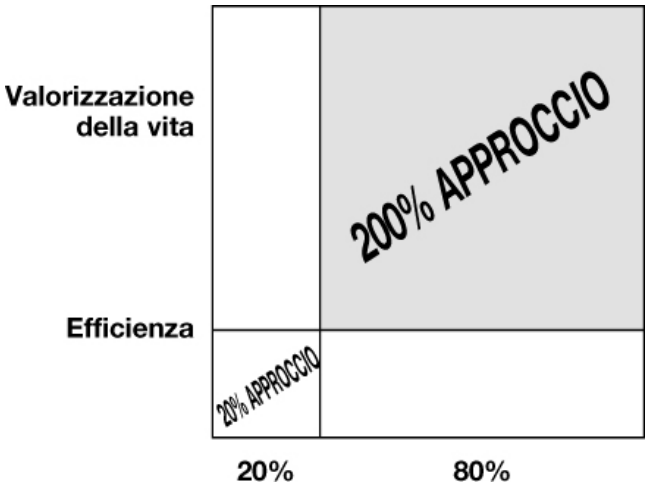


Fig. 47 - Nuova distribuzione del tempo e dell'energia (come % del nuovo totale)

Vale la pena di chiedersi se potendo spender tempo ed energie in ciò che vi sta più a cuore, quale sarebbe la divisione fra lavoro e divertimento? E in che modo si legherebbero questi due aspetti? La maggior parte delle persone che hanno risposto alla mia domanda hanno dichiarato che grosso modo passano lo stesso ammontare di tempo sul "lavoro" e "non lavoro", benché per lavoro non intendano solo il lavoro pagato. Coloro che hanno fatto proprio il principio trovano che la linea fra lavoro e non lavoro diventi sempre più sfumata.

In tal senso lo yin e lo yang della vita sono ristabiliti. Sebbene apparentemente esistano due dimensioni opposte del principio 80/20 – efficienza e valorizzazione della vita – esse sono in realtà intrecciate e complementari. La dimensione dell'efficienza ci permette di fare spazio all'altra dimensione, quella della valorizzazione. Il filo comune è sapere che cosa ci dà i risultati che vogliamo e che cosa conta veramente. Sempre, sia per l'efficienza che per la valorizzazione, la risposta è una piccola parte del totale. Noi progrediamo sempre per sottrazione e per focalizzazione. Tuttavia 80/20 è una filosofia sterile se porta solo all'efficienza. Non c'è scopo a diventare più efficienti o ricchi se nella nostra mente non c'è un altro obiettivo, un obiettivo ideale. Coloro che riporterebbero con decisione il principio 80/20 nella casella tradizionale del lavoro non hanno ben capito.

Lasciatemi fare un esempio preso dalla mia vita. Ogni giorno quando sono a Londra o nel sud della Spagna, passo un'ora o due in bicicletta. Questa è per me senz'altro un'attività che migliora la mia vita: è un

esercizio meraviglioso. Attraverso luoghi splendidi (il Richmond Park con i suoi cervi o le montagne in Spagna) e lascio vagare i miei pensieri mentre pedalo, e spesso finisco per avere nuove idee. Ma tutto ciò richiede sforzo; ho calcolato che il 10% della strada nel Parco di Richmond e il 15% di quella in Spagna è in forte salita: nessun dubbio che portare la frequenza cardiaca fino al livello più alto costituisce più dell'80% dei benefici dell'esercizio! Non sono un fanatico della bicicletta e non è che mi piacciano le colline e sono contento quando finalmente posso affrontare le discese, ma non sceglierei una strada piatta. Le colline, per certi aspetti poco piacevoli, fanno da sfondo panoramico grandioso e mi permettono un'attività "yin" per avere lo "yang" di pedalare in piano o in discesa.

Posso dire, per esperienza personale e la testimonianza di centinaia di lettori, che è possibile invertire le proporzioni della vita, passando da attività insignificanti e stressanti (yin) ad attività che esaltano la vita (yang). Naturalmente non desideriamo ripetere in continuazione lo stesso viaggio di nozze o la stessa vacanza. Ci sono modi sempre nuovi per rilassarsi, né la maggior parte di noi vuole rilassarsi per un tempo infinito. Vogliamo fare sport, sviluppare le nostre abilità, pensare, metterci alla prova, aiutare gli altri, esplorare relazioni di vario genere. Non vogliamo essere ossessionati dall'efficienza, ma vogliamo che le attività meno gratificanti siano praticabili in modo facile e veloce.

5. Assumersi la responsabilità del progresso

Mettete da parte scetticismo e pessimismo. Questi sentimenti, come quelli opposti, si autoalimentano. Riscoprite la vostra fede nel progresso. Rendetevi conto che il futuro è già qui: in questi pochi esempi illuminanti, nell'agribusiness, nell'industria, nei servizi, nell'istruzione, nell'intelligenza artificiale, nella scienza medica, nella fisica e in tutte le scienze, e anche negli esperimenti politici e sociali, laddove obiettivi in precedenza inimmaginabili sono stati superati, e nuovi obiettivi continuano a cadere come birilli. Ricordate il principio 80/20. Il progresso viene sempre da una piccola minoranza di persone e di risorse organizzate, che dimostrano come i tetti di performance accettati in precedenza possono diventare le nuove basi di partenza per tutti. Il progresso richiede delle élite, ma élite che

vivano per la gloria, che si pongano al servizio della società e siano disposte a mettere le loro capacità e le loro risorse a disposizioni di tutti noi. Il progresso dipende dalla divulgazione delle informazioni su risultati eccezionali e dalla diffusione di esperimenti riusciti, dalla disgregazione delle strutture edificate da una massa d'interessi personalistici, dalla pretesa che gli standard di vita goduti da una minoranza privilegiata diventino disponibili a tutti. Ma soprattutto, il progresso, come ci ha insegnato George Bernard Shaw, ci chiede di essere irragionevoli nelle pretese. Dobbiamo andare alla ricerca del 20% di qualunque attività che produce l'80% dei risultati, e usare i fatti che scopriamo per esigere una moltiplicazione di tutto ciò che riteniamo valido. Se dobbiamo sempre spingerci oltre i nostri limiti, il progresso ci impone di arrivare ai livelli raggiunti da una piccola minoranza, e di fare in modo che questi livelli diventino lo standard minimo per tutti.

Il fatto più straordinario riguardo al principio 80/20 è che non dovete aspettare tutti gli altri. Potete cominciare ad applicarlo nella vostra vita personale e professionale. Potete prendere i vostri piccoli frammenti di successo, di felicità e di aiuto agli altri e farne una parte più consistente della vostra vita. Potete moltiplicare i vostri punti di forza ed eliminare gran parte di quelli deboli. Potete identificare la massa di attività irrilevanti e di scarso valore e cominciare a liberarvi di questa pelle inutile. Potete infine isolare quelle parti del vostro carattere, del vostro lavoro, del vostro stile di vita e delle relazioni che, misurate sul tempo o l'energia richiesta, vi danno un valore decisamente superiore alla norma; una volta individuati questi elementi non avete che da moltiplicarli, con molto coraggio e determinazione. Ciò vi porterà ad essere persone migliori, più utili e più felici. E potrete aiutare gli altri ad esserlo ugualmente.

Trend: Le guide in un mondo che cambia

Ultimi volumi pubblicati:

STEPHEN R. COVEY, *L'ottava regola.* Dall'efficacia all'eccellenza.

HYRUM W. SMITH, *Quel che conta davvero.* Come focalizzare le priorità e centrare gli obiettivi.

STEPHEN R. COVEY, *Le sette regole per avere successo.* Nuova edizione del bestseller "The 7 Habits of Highly Effective People".

SEBASTIANO ZANOLLI, *La grande differenza.* Una mappa utile per raggiungere le proprie mete.

SEBASTIANO ZANOLLI, *Io, società a responsabilità illimitata.* Strumenti per fare la grande differenza.

ALBERTO GANDOLFI, *Vincere la sfida della complessità.* Come evitare le trappole decisionali nei sistemi organizzativi.

DONATELLA RAMPADO, *SelfBrand.* Fate di voi stessi un autentico Brand.

STEPHEN M.R. COVEY, *La Sfida della Fiducia.* Velocità ed efficacia nelle relazioni di business e nella vita privata.

ALESSANDRO CARLI, *E la borsa e la vita! Manuale pratico di autostima per avere ciò che vuoi.*

ALBERTO SCOCCO, *Costruire mappe per rappresentare e organizzare il proprio pensiero.* Strumenti fondamentali per professionisti, docenti e studenti.

LUCA STANCHIERI, *Scopri le tue potenzialità.* Come trasformare le tue capacità nascoste in talenti con la psicologia positiva e il coaching (disponibile anche in e-book).

DANIELE MATTONI, *Gli 8 passi per apprendere ad apprendere.* Coaching per l'apprendimento.

GIANPAOLO LUZZI, *Come "non" pagare i debiti e vivere felici.* Il primo manuale italiano di educazione al credito per vivere LiberidaiDebiti.

EMANUELE MARIA SACCHI, *Il segreto del carisma.* Racconti emozionanti, tecniche concrete ed azioni mirate per chi vuole sviluppare autorevolezza, credibilità e capacità di attrarre.

FRANCO VOLI, *Da oggi in pensione! Come riappropriarsi della vita quando si smette di lavorare.*

LILIA BERETTA, SERGIO BONIOLO, RENATA BORGATO, *Le sciatò a Bordò.* Tutto (o quasi) quello che bisogna sapere sul prestito al consumo.

SIMONA MALCOVATI, CHIARA PARRINI, *Professione wedding planner.* L'organizzatrice di matrimoni.

SEBASTIANO ZANOLLI, *Paura a parte.* Riflessioni e suggerimenti sul lavoro, la vita e la paura in un mondo precario.

ROBERT B. DILTS, *Come condurre una presentazione efficace.* Tecniche di programmazione neurolinguistica per strategie comunicative vincenti ad uso di trainer, docenti, manager, consulenti.

FEDERICO NENZIONI, ANTONIO NENZIONI, *Sì, ma nel mio caso non funziona.* Come confutare e gestire obiezioni, critiche, conflitti con il sorriso sulle labbra.

ENRICO CHELI, *Relazioni in armonia.* Sviluppare l'intelligenza emotiva e le abilità comunicative per stare meglio con gli altri e con sé stessi. Teorie, tecniche, esercizi, testimonianze.

FABIO CIUFFOLI, *Giochi, esercizi e test di creatività.* Strategie e applicazioni di creative problem solving.

BRUNO BENOUSKI, RICCARDO SANTILLI, LAURA QUINTARELLI, *L'arte di trasformare i desideri in risultati.* Come realizzare le proprie aspirazioni con la guida di un moderno Aladino, esperto di PNL.

FABIO CIUFFOLI, *Problem solving con creatività.* Giochi logici, paradossi e test per risolvere i problemi cambiando prospettiva.

MARIO FURLAN, *Risveglia il campione in te! Come utilizzare al meglio cervello, corpo ed emozioni per ottenere il massimo sul lavoro, nello studio, nella salute, in società.*

RITA APOLLONIO, GIULIA CAROSELLA, *Come aprire un bed & breakfast in Italia.* Dall'idea alla realizzazione.

VITTORIA M. BORELLA, *Comunicare persuadere convincere.* Come ottenere dagli altri quello che si vuole con le tecniche di programmazione neurolinguistica.

ANNA ZANARDI, *Automotivazione.* Per crescere bene fuori bisogna prima crescere bene dentro.

MADELYN BURLEY-ALLEN, *Imparare ad ascoltare.* Come cogliere i segnali deboli, ottenere le informazioni desiderate, migliorare le relazioni interpersonali (sviluppando le capacità d'ascolto).

ENRICO COGNO, *Come risolvere i problemi.* Tecniche per trasformare gli ostacoli in opportunità con il Pensiero Antitetico.

KURT HANKS, *Navigare nel cambiamento.* Come prepararsi ad un futuro inesplorato.

PAOLA CRIMINI, EDOARDO GIUSTI, *Come scrivere il proprio curriculum.* Le regole d'oro per trovare il lavoro giusto.

ALBERTO POZZI, *Corso di lettura rapida e di metodologia di studio.*

LYNN FOSSUM, *Dominare l'ansia.* Corso di autocontrollo (con giochi, test e questionari).

LOTHAR J. SEIWERT, *Gestisci il tuo tempo.*

D. MACKENZIE DAVEY, *Come capire e valutare chi ci sta di fronte.* Metodi e tecniche per diventare un buon giudice delle persone.

VERA F. BIRKENBIHL, *Segnali del corpo.* Come interpretare il linguaggio corporeo.

CARLO MAJELLO, *L'arte di comunicare.*

STEFANO GRECO, *La psicologia del cambiamento.* Riflessioni, risorse e strategie per governare gli eventi della vita.

MAURIZIO MERCURIO, *La fabbrica delle idee.* Tutto quello che serve conoscere per produrre più idee. Metodo, training e palestra per migliorare l'immaginazione.

GIULIO D'AGOSTINO, *Come affittare con internet la tua casa vacanza e B&B.* Guida pratico-operativa per chi offre (e cerca) alloggi turistici economici. Con i migliori siti di annunci italiani e internazionali, consigli utili e legislazione.

TOJO JOSEPH THATCHENKERY, CAROL METZKER, *Intelligenza valorizzativa.* Vedere la grande quercia nella ghianda. Scopri l'abilità che sta dietro la creatività, la leadership e il successo.

HUBERT JAOUI, *Vivere a colori.* Vademecum per la crescita creativa e il successo personale.

GIANLUCA GAMBIRASIO, *Più risultati in meno tempo.* Come migliorare la gestione delle proprie attività lavorative (disponibile anche in e-book).

ALESSANDRO DONINELLI, *Mandami due righe di conferma.* Corso salvavita di scrittura aziendale.

LILIA BERETTA, RENATA BORGATO, *Gli zecchini di Pinocchio.* Manuale per orientarsi nella giungla degli investimenti e uscirne indenni.

VIRGINIA BUSATO, *Conoscere i cinesi.* Tutto quello che c'è da sapere sui nuovi protagonisti della scena mondiale.

STEFANO LUISOTTI, *Come far crescere una piccola impresa.*

SEBASTIANO ZANOLLI, *Una soluzione intelligente alle difficoltà quotidiane.* Creare reti di relazione per affrontare il caos di ogni giorno.

ALFREDO CATTINELLI, *Comunicare coinvolgere guidare.* Come creare, far crescere e gestire un gruppo di successo.

ALFREDO CATTINELLI, *Convincere influenzare persuadere.* Tecniche e modelli avanzati della nuova arte del Consuadere.

GIANCARLO VISCONTI, *Comunicare bene.* Una chiave per il successo.

PAOLA CRIMINI, EMANUELA DEL PIANTO, *Come affrontare una selezione.* I test, il colloquio, le prove di gruppo.

ALFREDO CATTINELLI, *Gestire i rapporti con gli altri.* Come utilizzare la Conversazione Efficace e la PNL per ottenere quello che volete.

UELAINE LENGEFELD, *Imparare a studiare.* Come apprendere di più, più rapidamente e più a fondo.

SAM HORN, *Concentrazione! Come apprenderne il metodo per riuscire con successo nello studio e nel lavoro.*

FRED EDMUND JANDT, *Winner contro winner.* Come condurre una trattativa con i vostri clienti, fornitori, dipendenti.

ANDREW LEIGH, *Decisioni, decisioni! Guida pratica manageriale al "problem solving" e al "decision making".*

LUCA STANCHIERI, *Essere leader non basta.* Come costruire una leadership per il benessere e l'efficienza.

LUCIANO BALLABIO, DANIELA PARONETTO, *PersonaleProfessionale.* Formare ben-essere e bell-essere nelle nostre persone e nell'organizzazione.

DIEGO AGOSTINI, *Punti di forza.* Scopri, misura e costruisci il tuo talento.

SCOTT BLANCHARD, MADELEINE HOMAN, *Sfruttate il meglio di voi stessi e lasciate perdere il resto.* I segreti del coaching a cui si affidano i top executives.

STEFANIA VULCANO, *Scegliersi, scegliere, essere scelti.* Strumenti per orientarsi ed orientare, con test ed esercizi di auto analisi e sviluppo.

MIMMA TAFÀ (a cura di), *E' il momento di laurearsi in psicologia.* Il progetto, la tesi, la ricerca bibliografica.

VERA F. BIRKENBIHL, *L'arte di persuadere.* Come affrontare con successo i propri compiti di comunicazione: da colloqui e trattative difficili a discorsi in pubblico.

VERA F. BIRKENBIHL, *L'arte d'intendersi ovvero come imparare a comunicare meglio.*

EUGENE RAUDSEPP, GEORGE P.JR HOUGH, *Giochi per sviluppare la creatività.* 66 esercizi per ampliare la vostra immaginazione e le vostre capacità di risolvere problemi.

WOLFGANG ZIELKE, *Le tecniche di lettura rapida.* Guida ai nuovi metodi di lettura.

ABE WAGNER, *Il manager transazionale.* Come risolvere i problemi delle persone con l'analisi transazionale, a cura di Vittoria M. Borella.

FERDINANDO AZZARITI, *Benvenuti nell'Olimpo.* La forza del talento e della motivazione. L'Italia e le sue medaglie da Atene 2004 a Torino 2006.

MAURIZIO DONATELLO, *Il salvagente dello studente.* Come sviluppare attenzione, concentrazione e memoria per avere successo.

DAVE MARCUM, STEVE SMITH, MAHAN KHALSA, *Business Think.* Risultati subito per voi e la vostra azienda.

LUCA BAIGUINI, *Il pubblico nelle tue mani.* Tecniche ed abilità per tenere con successo discorsi e presentazioni.

GORDON BELL, *Come parlare in pubblico anche per lavoro.* Come farsi ascoltare.

ALEX F. OSBORN, *L'arte della creativity.* Principi e procedure di creative problem solving.

LUCA STANCHIERI, *Il meglio di sé.* Come sviluppare le proprie potenzialità con il lifecoaching.

FILIPPO INCIGNERI, *Sviluppare la propria efficacia.* Proposte di training psico-energetico per costruire percorsi di crescita personale e professionale.

LAURENCE KOLCZOK, MARCELLO TONANI, *Cercare lavoro divertendosi! Guida pratica che vi accompagna attraverso tutte le fasi della ricerca di un lavoro per potere essere assunti senza troppi stress.*

LAURA COLOMBO, *Stage in azienda.* Guida pratica per formarsi ed entrare nel mondo del lavoro.

RITA APOLLONIO, GIULIA CAROSELLA, *Promozione e comunicazione per i "nuovi" operatori turistici.* Bed and Breakfast, agriturismi, dimore storiche, appartamenti villaggi, campeggi e alberghi a conduzione familiare.

KURT HANKS, *Motivazione.* Come convincere gli altri a fare il proprio dovere e a dirvi anche grazie.

CORRADO DE FRANCESCO, GIOVANNI DELLI ZOTTI, *Tesi (e tesine) con PC e Web.* Impostare e scrivere il testo organizzare e gestire idee e materiali cercare informazioni su Internet.

EMILIO GRAMEGNA, *La domanda giusta.* L'arte dell'intervista individuale.

STEFANO M. MASULLO, *L'arte del successo.* Come avere successo nella vita e nel lavoro ottenendo il meglio da sé e dagli altri.

DIEGO AGOSTINI, *Percorsi positivi.* La via dell'efficacia personale.

ALDA FIORDELLI, GRAZIELLA NUGNES, *Trovare lavoro non è solo questione di fortuna.* Un percorso sicuro per una nuova occupazione.

MONICA SIMIONATO, GEORGE ANDERSON, *Terapia d'urto.* La comunicazione come strumento per gestire le proprie emozioni.

RICHARD FARSON, RALPH KEYES, *Vince chi fa più errori.* Il paradosso dell'innovazione.

HUBERT JAOUI, *Fiorire.* Guida creativa per il successo e lo sviluppo personale.

FILIPPO FERRARI, *Trovare il lavoro su misura.* Dalle competenze personali alla selezione vincente fino alla mappa dell'organizzazione.

QUESTO LIBRO TI È PIACIUTO?

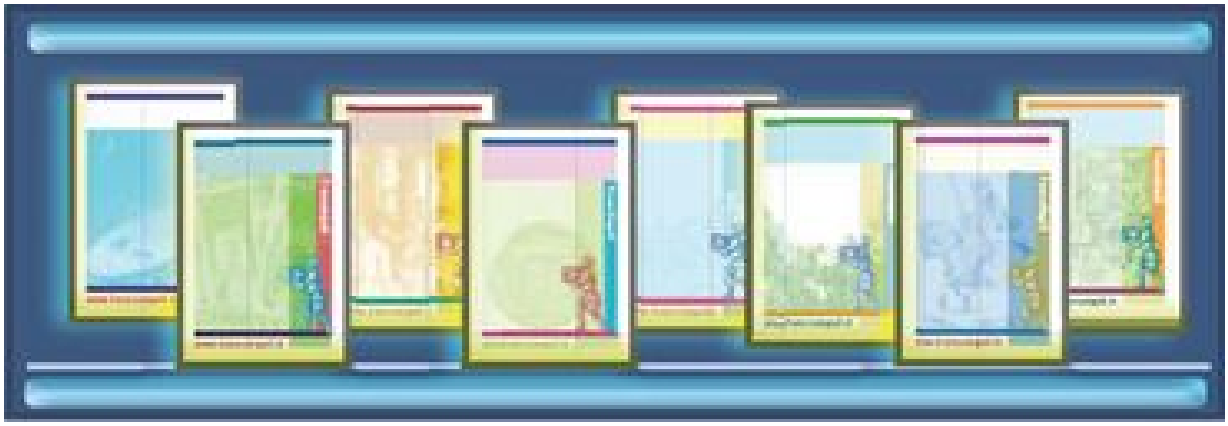
COMUNICACI IL TUO GIUDIZIO SU:
www.francoangeli.it

VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI SULLE NOSTRE NOVITÀ NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?

Seguici in rete

Sottoscrivi i nostri Feed RSS

Iscriviti alle nostre Newsletter



VAI SU WWW.FRANCOANGELI.IT
PER SCARICARE (GRATUITAMENTE) I CATALOGHI DELLE NOSTRE PUBBLICAZIONI
DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI:

MANAGEMENT E MARKETING
PSICOLOGIA E PSICOTERAPIA
DIDATTICA E SCIENZE DELLA FORMAZIONE
ARCHITETTURA, DESIGN, TERRITORIO
ECONOMIA
FILOSOFIA, LETTERATURA, LINGUISTICA, STORIA
SOCIOLOGIA
COMUNICAZIONE E MEDIA
POLITICA, DIRITTO
ANTROPOLOGIA
POLITICHE E SERVIZI SOCIALI
MEDICINA
PSICOLOGIA, BENESSERE, AUTOAIUTO
EFFICACIA PERSONALE, NUOVI LAVORI

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library